

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA EKONOMICKÁ
FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Moderní metody řízení výroby a jejich využití v praxi
Modern Methods of Product Management and their Usage in Practice

Student: Pavel Kolařík

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Otto Tyrlík, CSc.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Pavel Kolařík**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Moderní metody řízení výroby a její využití v praxi**
Modern Methods of Product Management and their Usage in Practice

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Analýza současných moderních metod řízení výroby
 3. Charakteristika společnosti McDonald's
 4. Analýza výrobních procesů společnosti McDonald's
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

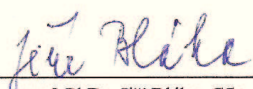
POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
ŘEZÁČ, J. *Moderní management – Manažer pro 21. století*. 1. vyd. Computer Press, 2009. 408 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
VEBER, J. a kol. *Management - Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

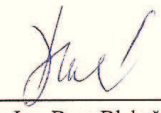
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Otto Tyrlik, CSc.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 11.05.2011


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Ostravě dne 11.05.2011

.....
Pavel Kolařík

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Ottovi Tyrlíkovi, Csc., který mi poskytnul důležité rady a pomohl mi při zpracování.

Dále chci poděkovat Andreji Machálkové, vedoucí restaurace McDonald's ve Zlíně, která mi poskytla interní manuály pro účely mé bakalářské práce.

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 Moderní metody řízení výroby	10
1.1 VÝROBA.....	10
1.1.1 Řízení výroby.....	10
1.2 Cíle řízení výroby.....	11
1.2.1 Úrovně řízení výroby.....	11
Strategické řízení výroby.....	11
Taktické řízení výroby.....	12
Operativní úroveň řízení.....	13
1.3 Náklady	13
1.3.1 Členění nákladů	14
1.4 Jakost.....	14
1.4.1 Význam jakosti pro podnik a v tržním prostředí.....	15
1.5 Metody řízení výroby	15
1.5.1 JUST-IN-TIME	16
CHARAKTERISITKA SPOLEČNOSTI	19
1.5.2 KAIZEN	17
2 Charakteristika společnosti McDonald's.....	20
2.1 Příběh zakladatele společnosti McDonald's.....	20
2.2 McDonald's v České republice	21
2.2.1 Úspěch v ČR stojí na podnikavosti jednotlivců.....	22
2.3 Franchising.....	22
2.4 Deset stěžejních milníků ve vývoji společnosti McDonald's	22
PRAKTICKÁ ČÁST	24
2.5 Ronald McDonald - charity house	23
3 Definice problému	25
3.1 Cíle analýzy.....	25
3.2 Grill bundle platform.....	26
3.2.1 Očekávání.....	26
3.2.2 Validace a měření bodové hodnoty	26
3.2.3 Provozní minima	26
Karty plánované údržby (KPU)	27
3.2.4 Výrobní způsoby	27
Speciální objednávka.....	28
3.2.5 ROZMÍSTĚNÍ EQUIPMENTU A ZAMĚSTNACŮ PO ZAVEDENÍ GRILL BUNDLE PLATFORM.....	29
3.2.6 Výrobní způsob za jedna.....	30
3.2.7 Výrobní způsob za dva.....	32
Kritické hodnoty pro splnění výrobního způsobu za dva	32
Modelová situace výrobního způsobu za dva.....	33
3.2.8 Výrobní způsob za tři	34
Kritické hodnoty pro splnění výrobního způsobu za tři.....	34
Úkony pracovníků na jednotlivých pozicích v úseku	35
3.2.9 Výrobní způsob za čtyři.....	36
Kritické hodnoty pro splnění výrobního způsobu za čtyři.....	36

podpora pro Bundle grilované produkty	36
Focus CHECKLIST	37
3.2.10 Konkrétní srovnání vybraných ukazatelů v letech před a po zavedení grill bundle platform.....	39
Kvalita.....	39
Crew labor/ produktivita	40
3.3 Bridge Operation Platform (BOP).....	42
3.3.1 Požadavky na vybavení	42
Vertikální toaster	42
Rapid steamer.....	43
Nahřívací skluzavka	43
KVS a BOP monitory.....	43
3.3.2 Vize a výhody BOP	43
3.3.3 Rozmístění personálu u BOP	44
Iniciátor.....	44
Pracovník na obkládání.....	45
Pracovník na UHC	45
Pracovník na fritéze	45
3.3.4 Srovnání reportů MD v oblasti rychlosti a servisu před a po zavedení BOP	45
3.4 Service bundle platform.....	47
3.4.1 Benefity systému.....	47
3.4.2 Základní principy	47
Odhad svého zákazníka	48
Dodržení šesti kroků obsluhy	48
Nabízení chybějících, speciálních nebo sezónních položek.....	49
3.4.3 Čtyři nejdůležitější momenty pro výjimečný servis	50
Přivítání.....	50
Vzájemná komunikace	50
Naplnění očekávání.....	50
Rozloučení.....	50
3.4.4 ZIP	51
Princip.....	51
Úskalí ZIPU.....	52
3.4.5 Analýzy produktivity, rychlosti obsluhy a průměrného nákupu před a po zavedení service bundle platformy	52
4 Analýza a zhodnocení platforem	54
5 Zhodnocení a doporučení	54
 Závěr	56
Seznam použité literatury	57
Seznam zkratek	58
Seznam tabulek.....	59
Seznam grafů	60
Seznam příloh.....	62

ÚVOD

Řízení výroby je dlouhodobý a rozsáhlý proces. Pro zavedení konkrétních řídicích procesů do praxe je nutné, aby podnik nejdříve analyzoval jednotlivé dílčí faktory ovlivňující výrobu. Tzn. provést důkladný rozbor těchto faktorů, připravit se na možná úskalí při samotném zavádění, která mohou nastat. Je nutno eliminovat vzniklá úskalí, popřípadě najít jinou variantu. Mnoho firem tedy čerpá při zavádění řídicích procesů z již známých metod. Může se tedy stát, že jednotlivé řídicí procesy se svým způsobem prolínají. Díky specifčnosti konkrétních firem lze však praktikovat jednotlivé řídicí metody s různou intenzitou. Stejně rychle jako se vyvíjí informační technologie, tak se také vyvíjí metody řízení výroby.

Mezi největší inovátory patří bezesporu Japonsko. K doposud nejvíce osvědčeným metodám, které používá téměř celý svět patří metoda just-in-time a metoda 5S. Nemůžeme už tedy hovořit jen o řídicím procesu, ale o propracovaných moderních metodách řízení. Při jejich zavádění musejí firmy většinou počítat s faktem, že prvních pár měsíců, ne-li roků budou náklady převyšovat výnosy. Nicméně po určité době se tyto dvě položky prohodí a firma začne dosahovat požadovaného zisku. Nejnákladnější položkou při zavádění nových metod bývá převážně nové vybavení potřebné pro úspěšné zavedení. Většinou podniku vzrostou i mzdové náklady, jelikož pro zavádění novinek je potřeba více zaměstnanců.

Protipólem dosahování zisku je pro většinu firem vytváření ztráty, která může vést až ke krachu firmy. Hlavním důvodem je podcenění možných rizik a špatné zpracování bussines plánu. Ne všechny podniky si totiž uvědomují, že nové metody řízení výroby nemusejí být vhodné právě pro ně. Dnešní trh nabízí širokou škálu metod, jak efektivně řídit svou výrobu.

Pokud firma zvládne všechny procesy spojené se zaváděním nové metody řízení výroby, toto úsilí nakonec přinese tolik chtěný zisk. Cílem mé bakalářské práce je představit a následně analyzovat zavedení vlastních výrobních postupů společnosti McDonald's. Samotný rozbor budu provádět srovnáváním dílčích složek hodnotících faktorů před a po zavedení výrobních postupů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Moderní metody řízení výroby

1.1 VÝROBA

V každém podniku slovo výroba obecně znamená vytváření materiálních a nemateriálních statků, které odpovídají poptávce na trhu. Je to přetváření výrobních faktorů ve výrobním procesu na hotové výrobky určené ke spotřebě. Výroba je spojena s konkrétním výstupem (output). Jak tento výstup vzniká? Vzniká na základě procesu transformace, kde se vstupní faktory (materiál) podrobí transformačnímu procesu, v němž dochází k přetváření materiálu na koncový produkt. K úspěšnosti tohoto výrobního neboli transformačního procesu je zapotřebí také použití lidských výkonů - pracovní síly a podnikových prostředků (stroje, nástroje, počítače atd.)¹

1.1.1 Řízení výroby

Řízení výroby představuje aplikaci zásad, nástrojů a řídicích metod managementu na oblast výroby.²

Řízení výroby je chápáno jako zabezpečení optimálního fungování a rozvoje výrobního systému působením řídicích pracovníků (managementu). Důležitá je koordinace činností vzniklých s dělbou práce. Rozlišujeme dva odlišné přístupy řízení:

- Analytický - základem je předpoklad, že všechno v systému se dá rozložit na menší celky (subsystémy). Řešení všech menších celků vede k úplnému vyřešení problému. Tento přístup často nese i název mechanická organizace práce. Každému pracovníkovi je přiřazena specializovaná činnost, která se velice často opakuje. Toto pojetí výroby je charakteristické pro tzv. industriální společnost. Dnes se vyskytuje už jen zřídka.
- Komplexní - charakterizuje ho určitá autonomnost všech subsystémů, jejichž činnost je neustále sladována s ohledem na globální cíle celého celku. Důraz je kladen na to, že žádný subsystém nemůže poškodit jiný menší celek nebo dokonce koncový výstup (output). Tento přístup vychází z poznání synergického efektu, že celek je více než suma jednotlivých částí. Tento způsob myšlení vychází z nových moderních výrobních filozofií just-in-time a KAIZEN, které jsou používány v evropských podnicích.³

1.2 Cíle řízení výroby

Řízení výroby je v dnešní době chápáno jako neustálé reagování na měnící se podmínky trhu a okolí. V zájmu každého podniku je udržení si svého postavení na trhu, a proto se snaží co nejefektivněji řídit svou výrobu.⁴ Podnik se musí snažit orientovat se na jeden společný cíl, který musí být srozumitelně vyjádřen. Tento cíl musí odpovídat příslušnému stupni podnikové hierarchie nejen v oblasti odborného zaměření, ale také na stupni kvalifikace jednotlivých zaměstnanců a vazeb v rámci podniku.⁵ Mezi základní cíle řízení výroby patří:

- dosahování vysoké technicko-ekonomické a kvalitativní úrovně výrobků (služeb), která je v souladu s požadavky zákazníka
- zavádění nových technologických a výrobních inovací
- dostatečně pružná výroba
- neustálé zdokonalování informačních systémů řízení výroby
- snaha o nejkratší dobu přípravy a výroby jednotlivých výrobků. V důsledku toho minimalizace zásob a zkrácení materiálových toků.
- udržování konkurenceschopnosti firmy zabezpečením vysoké produktivity všech procesů⁶

1.2.1 Úrovně řízení výroby

Výroba musí být organizována tak, aby při stále se měnících požadavcích spotřebitelů a při zkracujícím se životním cyklu jednotlivých výrobků dosahovala neustále požadované kvalitativní úrovně. Veškeré požadavky týkající se výroby musí být v souladu s celkovou strategií firmy. Tuto strategii určuje předpokládaný objem výroby, úroveň cen, rozmanitost sortimentu, který firma hodlá nabízet a velikost trhu, na který chce firma proniknout. Pro naplnění hlavního cíle a strategie firmy se samotné řízení výroby člení do tří základních úrovní: strategické, taktické a operativní řízení výroby.⁷

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VÝROBY

Tato úroveň řízení přísluší vrcholovému managementu podniku a samozřejmě vlastníkům společnosti. Týká se zejména definování prioritních cílů firmy, a to především v dlouhém časovém úseku (zpravidla 10 - 20 let).⁸ Tuto úroveň řízení můžeme tedy chápat jako vytváření strategie společnosti, tj. plánování zásadních

předpokladů pro bezproblémové fungování firmy. I když má strategie dlouhodobý charakter, předpokládá se, že v průběhu fungování firmy (výrobních procesů) bude korigována a přetvářena na základě nového vědeckého vývoje a nových technologií.⁹

Strategii výroby můžeme vyjádřit třemi aspekty koncepce:

- koncepce výrobek/ trh - vymezení základních trhů a rozsah výkonů
- koncepce zdrojů - jde o určení množství zdrojů v důsledku určeného rozsahu výkonů
- koncepce vytváření konkurenční pozice - strategické plány na získání konkurenční výhody a její propojení na tržní segment¹⁰

Výrobní strategii můžeme zjednodušeně rozdělit na ofenzivní typ strategie a defenzivní typ strategie. Ofenzivní výrobní strategie se snaží získat vůdčí postavení v daném segmentu. Jak toho lze dosáhnout? Zvýšením diferenciací při přiměřených nákladech a minimalizace nákladů při přiměřené kvalitě, tzn. např. být první s novou inovací výrobků, mít různé variace výrobků. Defenzivní strategie se dá nazvat jako ústupová strategie, která se snaží o eliminaci ve svém výrobním systému, a také o snížení svých nákladů, např. umrtvením kapacit ve výrobním systému.¹¹

TAKTICKÉ ŘÍZENÍ VÝROBY

Úkolem taktického řízení je uskutečnění strategie, jež byla stanovena vrcholovým managementem na úrovni strategického řízení výroby. Jednoduše řečeno jde o rozhodnutí o výrobku a o vybavení výrobního systému. Dosahování konkurenčních výhod má bezprostřední vazby na taktické řízení výroby. Konkurenční výhody se týkají dosahování vedoucího postavení podniku na trhu, a to vlivem vysoké jakosti, nízkých nákladů a vlivem deverzifikace produktu.¹²

Hlavním cílem taktického řízení je plánování výrobního programu a naplňování předpokládaných strategických cílů. Jedná se zejména o:

- konečnou podobu organizace vlastní výroby
- určení počtu výrobků, které budou vyráběny
- určení hloubky a šířky sortimentu (šířka sortimentu znamená, že pod jednou značkou existuje více modelů, např. Škoda - značka, modely - Octavia, Fabia, Felicia. Hloubku sortimentu chápeme jako provedení jednotlivých modelů - sedan, combi, pick-up)
- další konkretizace postupu pro vytváření konkurenčních výhod - konkrétní odbytové nebo výrobní podmínky¹³

OPERATIVNÍ ÚROVEŇ ŘÍZENÍ

Tento stupeň řízení je nejnižší v řídicí hierarchii, nicméně nejnižší neznamená, že je nejméně důležitý. Je založen na rychlé době rozhodování a na nejvyšší aktualizaci vstupních dat o průběhu výrobního procesu. Zabývá se konkrétním sortimentem, časovým omezením jednotlivých výrobních procesů a představuje propojení nákupního a prodejního trhu.¹⁴ Tvoří nezbytnou součást vnitropodnikového řízení, která je určena k bezprostřednímu řízení výroby. Podat přehled existujících způsobů řízení výroby na úrovni operativního řízení je téměř nemožné, neboť všeobecné pracovní metody musí být přizpůsobeny konkrétním podmínkám výroby a daného výrobního procesu, které má každý podnik odlišné od konkurence.¹⁵

Operativní řízení se soustřeďuje především na řešení následujících otázek a problémů:

- co vyrábět, co naplánovat, organizovat a kontrolovat
- určit rozhodující opatření (cíle, motivace, způsob řízení, formy kontroly, organizační uspořádání)
- vymezit podmínky pro plánování a řízení výroby a výrobku samotného (ekonomiky výrobku, ekonomiky výrobního programu, ekonomiky materiálového hospodářství, ekonomiky pracovní síly, ekonomiky strojů a zařízení)
- zajistit maximální úspory řídicích a prováděcích prací¹⁶

Všechny úrovně řízení a samotné řízení výroby směřuje k dosahování vytyčených cílů, snižování nákladů a dosahování co nejvyšší úrovně jakosti výrobků.

1.3 Náklady

Moderní způsoby řízení výroby spočívají také na snižování nákladů. Základním cílem všech podniků je neustálé snižování nákladů, a tím dosahování většího zisku. Snižování nákladů s sebou nese i určitý druh rizika. Musíme si uvědomit, že snižování nákladů může mít za následek snížení hodnoty a kvality výkonu (výrobků), které jsou vnímány zákazníkem.¹⁷

Samotné snižování nákladů neznamená jen "osekávání" nákladů na základě pohledu do účetnictví. Ale spíše se doporučuje dosáhnout vyššího užitku výstupů se stávajícími nákladovými strukturami. V takovém případě jde o docílení skutečného

hospodárneho využítí nákladů. Umět lépe využít potenciál podniku, na který se váží samotné náklady.¹⁸ Popesko tvrdí: *"lepší organizací prováděných aktivit a činností můžeme dosáhnout nákladové optimalizace a zvýšit efekt z vynaložených nákladů."*¹⁹

1.3.1 Členění nákladů

K základnímu pojetí nákladů v podniku patří buď finanční, nebo manažerské pojetí. Manažerské pojetí se dále člení na hodnotové a ekonomické pojetí nákladů.²⁰

Kromě toho můžeme náklady rozdělit dle závislosti na objemu produkce na:

- variabilní náklady - náklady, jež se mění s objemem produkce
- proporciální náklady - rostou přímo úměrně s počtem výkonů
- podproporciální náklady - rostou pomaleji než objem výkonů
- nadproporciální náklady - rostou rychleji než objem výkonů, vyvolávají dojem nevhodnosti, to však neplatí
- fixní náklady - s objemem produkce se nemění (nájemné)
- relevantní náklady - mění se při různých variantách, vycházejí z odhadovaných variant
- irelevantní náklady - není ovlivněna jejich výše při změně variant výkonů
- rozdílové náklady - jsou náklady, které vyjadřují rozdíl nákladů před změnou a po určité změně
- oportunitní náklady - představují ušlý výnos, který by byl dosažen při uskutečnění jiné alternativy
- imputované náklady a výnosy - daňové důsledky daného rozhodnutí (zvýšená daň z příjmů), ovlivňují náklady podniku v širších souvislostech²¹

1.4 Jakost

Současným synonymem pro slovo jakost je slovo "kvalita". Jakostí rozumíme vlastně stupeň splnění požadavků na daný výrobek. Požadavkem se myslí určitá potřeba nebo očekávání, které je obecně stanoveno nebo předepsáno. Výrobky firem, které chtějí mít vysokou jakost, musí být oceněny normou ČSN EN ISO 9000:2001, jež uděluje ocenění jakosti.²²

1.4.1 Význam jakosti pro podnik a v tržním prostředí

Za posledních dvacet let stoupl význam slova jakost tak moc, až se někdy hovoří o "revoluci jakosti". Nicméně ne všichni jsou ale ochotni se přizpůsobit tomuto trendu změn v jakosti. Názory některých podniků jsou takové, že jde jen o módní jev, který je potřeba jednoduše přežít.²³ Vysoká jakost by měla českým firmám pomoci v udržení konkurenceschopnosti na evropských, potažmo domácích trzích. V dnešní době má jakost šest základních významů:

1. Jakost je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniku - systém jakosti se pozitivně podílí na externím a interním prostředí podniku, jelikož dominantním účinkem systému jakosti je spokojenost a loajalita zákazníků.
2. Management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhu.
3. Jakost je velmi významným zdrojem úspor materiálu a energií - příkladem může být výroba, která používá výrobky nízké spolehlivosti, náklady na opravy atd. se v konečném důsledku prodraží více než dražší, ale spolehlivější zařízení.²⁴
4. Jakost ovlivňuje i makroekonomické ukazatele - většina světových firem má vypracované postupy pro sledování a zlepšování jakosti svých produktů pro makroekonomické ukazatele.²⁵
5. Jakost je limitujícím faktorem tzv. trvale udržitelného rozvoje.
6. Jakost a ochrana spotřebitele jsou spojitě nádoby - například norma ČSN ISO 8402 je pojmem odpovědnosti za výrobek poskytovaný spotřebiteli. Zavazuje se k náhradě ztráty spojené s újmou na zdraví, která byla způsobena užíváním výrobku označeného touto normou.²⁶

1.5 Metody řízení výroby

Díky globalizaci světových trhů se do povědomí podniků dostaly metody řízení výroby především z východních zemí (Japonsko), které vykazují vysokou úspěšnost úspor či zvyšování zisku pro podnik po jejich zavedení. Tyto metody se snaží minimalizovat náklady, zefektivnit výrobu a zároveň si udržovat vysokou kvalitu svých výrobků. Mezi nejznámější metody patří metoda Just-in-time a metoda KAIZEN.

1.5.1 JUST-IN-TIME

Tato metoda je označována jako JIT (právě včas).²⁷ JIT je nová podnikatelská filozofie, která se snaží o neustálé zvyšování produktivity a uspokojování zákaznických požadavků týkajících se kvality a včasnosti dodávky. Při správné aplikaci této metody a následném dodržování se firma stane flexibilní a získá schopnost:

- pracovat s proměnlivou rychlostí
- minimalizovat náklady
- zajistit 100% kvalitu svých výrobků
- maximalizovat produktivitu výroby
- tolerovat změny výrobků v důsledku změny poptávky²⁸

JIT je strategií přechovávání zásob, která pomáhá zlepšit a zrychlit návratnost investic tím, že se snaží redukovat nadbytečné zásoby. Redukcí těchto zásob dochází ke snižování nákladů, které jsou obecně s držením zásob spojené. Strategie přechovávání zásob vychází z koncepce JIT, která se opírá o následující přístupy:

- plánování a výroba na objednávku
- výroba v malých sériích, dodávání malého množství v co možná nejpozdnějším okamžiku
- velice časté dodávky (málo, ale častěji)
- zajištění kvality ve výrobě
- motivaci pracovníků
- udržování dlouhodobé strategické linie
- eliminaci ztrát²⁹

Základním cílem JIT je úplná eliminace ztrát, mezi které patří především:

- Nadprodukce - tato ztráta je považována za vůbec nejhorší. Tato ztráta vzniká předčasnou výrobou výrobků.
- Čekání - je to nejzřetelnější druh ztráty. Jeho příčiny mohou vzniknout např. nevyvážeností jednotlivých operací výroby, špatným zásobováním a čekáním při automatické práci stroje.
- Převážné ztráty - tyto ztráty např. způsobují nevhodně uspořádané stroje, jež mohou vyvolat dočasnou potřebu nových skladovacích míst.³⁰

- Zpracovatelské ztráty - představují nevhodně zpracovaný materiál (zmetky)
- Pohyb - v dnešních podnicích se zbytečně často pohybuje velké množství lidí a strojů než je skutečně potřebné
- Korekce nedostatků - předělávání už jednou vyrobených nekvalitních výrobků³¹

Metoda JIT je často označována jako systém tahu (pull system), kde se vyrábí jen tolik, kolik skutečně požaduje zákazník (trh).³² Tento systém ale musí využívat především lidský faktor, který zajistí aplikování tahu v produkci, sníží zásoby a zvýší plynulost jednotlivých zakázek. Při správném zavedení JIT bude podnik umět správně využívat čas, jeho produkty budou dosahovat vysoké jakosti a dojde k výraznému zlepšení produktivity.³³

1.5.2 KAIZEN

Kaizen znamená zlepšování (přesněji změna k lepšímu). Metoda Kaizen je založena na lidském přístupu k práci, a hlavně na tom, že lidé musí u práce používat rozum stejně dobře jako ruce a svaly.³⁴

Kaizen pohlíží na problémy jako na nové příležitosti. Tato metoda je založena na neustálém zlepšování činnosti lidí a výrobních procesů. Základem tohoto systému je neustálá nespokojenost se současným stavem, neustálé hledání, odstraňování plýtvání a zlepšování.³⁵

Kaizen je úzce spjat s metodou 5S, která napomáhá k vytváření a udržování organizovaného, čistého a vysoce výkonného pracoviště. Cílem metody 5S je zlepšit v podniku pracovní prostředí, které vede ke zlepšení kvality. V praxi se jedná spíše o řadu obecně známých principů, jež musí být dodržovány všemi pracovníky. Tato metoda je akronymem pěti japonských slov:

- seiri (sortovat) - oddělit potřebné a nepotřebné věci
- seiton (setřídít) - umístit potřebné a užívané věci tak, aby mohly být rychle použity
- seiso (stále čistit) - udržování čistoty na pracovišti a v jeho okolí
- seiketsu (standardizovat) - stálé a opakované zlepšování organizace práce
- shitsuke (sebedisciplína) - dodržování dokonalého pořádku a čtyř předchozích zásad na pracovišti³⁶

Jakmile se v podniku začnou dodržovat výše uvedená pravidla, může podnik zlepšovat své výrobní procesy. Doporučuje se avšak, aby firma rozdělila přístupy ke zlepšování procesů do tří základních oblastí.

1. Individuální zlepšování - navrhnutí odstranění problémů provádí jeden pracovník nebo skupina pracovníků.
2. Týmové zlepšování - k odstranění problémů je sestaven tým pracovníků, který na workshopech hledá řešení, jenž se snaží následně implementovat do provozu.
3. Projektové zlepšování - sestaví se celý projektový tým, který analyzuje problém a vyhledává řešení tohoto problému, jenž se opět snaží začlenit do provozu.³⁷

Aby mohlo docházet ke zlepšování procesů v podniku, je nutné lidi motivovat a zapojit jejich iniciativu. Nesmí se ale stát to, aby místo procesu zlepšování vznikl proces živelný, což znamená že "všichni zlepšují všechno". Takový proces s sebou přináší spíše negativní efekty. Proto všechny zlepšující procesy by měly být prováděny pod dohledem managementu, popř. řídicího pracovníka. Při zlepšování je nutné v každém pracovníkovi zažehnout jiskru, aby sami chtěli zlepšovat. Firma se musí stát takovou organizací, ve které mohou lidé uplatnit svou energii. Stejně důležité je, aby lidé byli schopni řešit problém systematicky a efektivně. Podstatné je řešit to, co je pro podnik v daném čase nejdůležitější.³⁸ Je dobré si uvědomit, že nemůžeme vyřešit všechny problémy najednou, ale musíme problémy rozdělit dle důležitosti. Zjišťování problémů a jejich zlepšování můžeme provést na základě nejpoužívanějších metod, kam patří např. SIPOC diagram, IPO diagram, regulační diagram, Paretův diagram, Ishikawův diagram, brainstorming a stromový diagram.³⁹

Spousta firem se dnes snaží využívat moderní metody řízení výroby. Ale jak i tyto metody samy říkají, je důležité si je přizpůsobit. Samotná metoda je jen obecný manuál, který si musí firma zkonkretizovat sama na sebe. Některé firmy dokonce zavádějí i své vlastní metody řízení výroby, jako třeba společnost McDonald's.

CHARAKTERISITKA SPOLEČNOSTI

2 Charakteristika společnosti McDonald's

2.1 Příběh zakladatele společnosti McDonald's

Jméno, které se pojí se založením této dnes již nadnárodní společnosti je Raymond Albert Kroc. Člověk českého původu, který se narodil Aloisi Krocemu. Alois Kroc byl český emigrant pocházející ze Stupna, z vesničky vzdálené asi 16 km od Plzně. Raymond měl podnikavost a kreativitu v genech, jelikož není jistě náhodou, že prarodiče dnes tolik úspěšného podnikatele vlastnili v jeho rodné vsi malou hospodu. Cesta ke společnosti McDonald's ale nebyla pro Raymonda vůbec jednoduchá. Už v patnácti letech nastoupil jako řidič sanitky u Červeného kříže. Pro získání této práce musel lhát o svém věku. Poté se živil jako pianista v rozhlasové stanici a v neposlední řadě se stal prodejcem papírových kelímků ve firmě Lily Tulip Cup. Celoživotní úspory investoval do své profese, chtěl se stát distributorem přístrojů na výrobu mléčných koktejlů značky Multimixer. To ho přivedlo až do Spojených států, kde 17 let cestoval po celém území.

V roce 1953 se na jedné ze svých cest doslechl o zajímavé restauraci v San Bernardinu v Kalifornii. Zaujala ho skutečnost, že tato restaurace využívala hned 8 mixérů současně. A proto se neprodleně vydal na západ pod vidinou zvýšení prodeje. Jakmile dorazil do této restaurace, kterou vlastnili bratři Dick a Mac McDonaldivi, byl Raymond Kroc naprosto fascinován systémem provozu restaurace, která byla schopna rychle, a přitom kvalitně občerstvit obrovské množství zákazníků. A za druhé, většina zákazníků byla obsluhována uvnitř provozovny, což byl na tehdejší dobu zásadní průlom, protože většina tehdejších provozoven byla typu drive-in (obsluhování u okénka zvenku). Bratři McDonaldivi šli směrem nabídky omezených jídel (hamburgery, cheesburgery, hranolky, nealkoholické nápoje a mléčné koktejly), a to vše se snažili prodat za co možná nejnižší ceny.

Hned po návštěvě této restaurace začal Raymond uvažovat o vybudování sítě vlastních poboček na celém území Spojených států. V době, kdy se rozhodl pro založení sítě restaurací, bylo Raymondovi úctyhodných 52 let. On sám si byl ale jistý, že vše má ještě před sebou. Jeho pozorování jej dovedlo k závěru, že lidé potřebují kvalitní, chutné a především rychlé stravování.

Raymond uzavřel s bratry McDonalďovými smlouvu, ve které měl svolení používat jejich systém prodeje a také jméno firmy. O rok později, v roce 1955 otevřel svou první restauraci McDonald's v Des Plaines (Illinois, USA).

Společnost McDonald's pod vedením Raymonda Kroce zaznamenala nevídaný rozkvět, vždyť už v roce 1962 se mohla pochlubit první miliardou prodaných hamburgerů a 500 fungujícími restauracemi.

McDonald's expandovalo do celého světa a společnost se stala symbolem rychlého občerstvení po celém světě. Dnes provozuje více jak 30 000 restaurací ve 119 zemích celého světa. Samotná značka McDonald's se stala druhou nejznámější na světě.

Raymond Alber Kroc zemřel v roce 1984 v Kalifornii ve městě San Diego. Jeho přínos pro světové podnikání je neoddiskutovatelný a je považován za jednoho z největších podnikatelů 20. století. Svůj život zasvětil inovacím a neotřelým nápadům. Sice nebyl zakladatelem rychlého občerstvení, nicméně dokázal tento koncept dovést téměř k dokonalosti.⁴⁰

2.2 McDonald's v České republice

Do České republiky vstoupila společnost v roce 1992, kdy 20. března téhož roku otevřela svou první restauraci, a to ve Vodičkově ulici v Praze. Reakce našich zákazníků opět dokázala, jak efektivní je systém rychlého občerstvení, když již v prvním roce navštívily restauraci více jak tři miliony spokojených zákazníků. V tomtéž roce pak byly otevřeny ještě dvě restaurace, a to na Václavském náměstí na Můstku a na Andělu. Dnes je již na území České republiky 81 restaurací a další restaurace se připravují k otevření. McDonald's je také významný zaměstnavatel, který za uplynulé roky zaměstnal více jak 60 000 zaměstnanců, kteří ve společnosti pracovali nebo stále ještě pracují. Společnost dlouhodobě nabízí uplatnění i lidem s různými typy zdravotního znevýhodnění. Systematicky hledá a vytváří pozice vhodné pro tyto zaměstnance. Každý zaměstnanec má možnost pracovního růstu a ohodnocení, se kterým je seznámen již při přijímacím pohovoru.⁴¹

2.2.1 Úspěch v ČR stojí na podnikavosti jednotlivců

Provoz většiny restaurací v České republice je provozována smluvními partnery - franchisanty. Týká se to dnes více jak 62 % celkového počtu restaurací.

Karel Suk - toto jméno je spojeno hned se dvěma primáty:

- v roce 1996 převzal provozovnu v Rudné u Prahy jako první franchisant
- byl vůbec první vedoucí v první otevřené restauraci McDonald's u nás⁴²

2.3 Franchising

Franchising se stal nejznámějším a nejpoužívanějším obchodním systémem na světě. Tato metoda se dnes využívá ve více než 75 odvětvích.⁴³

Prakticky se jedná o systém založený na dlouhodobé spolupráci mezi nezávislými partnery. Na jedné straně je to udělovatel licence, jako třeba společnost McDonald's a na straně druhé držitel licence, kterým může být právnická i fyzická osoba. Držitel licence může po dobu sjednanou ve franchisingové smlouvě používat obchodní známku, zařízení a další autorizovaná práva udělovatele. Franchisant musí ale odvádět za určité období stanovený poplatek, kterým může být pevně stanovená částka nebo procentuální část zisku.⁴⁴

2.4 Deset stěžejních milníků ve vývoji společnosti McDonald's

1955 - Ray Kroc otevírá svou první restauraci v Des Plaines v Illiniose (poblíž Chicaga) a zakládá McDonald's Corporation

1961 - Ray Kroc odkoupil systém McDonald's od bratrů McDonaldových za 2,7 milionu dolarů

1967 - Otevřeny první restaurace mimo území USA - v Kanadě a Portoriku

1972 - Aktiva společnosti překročila 500 milionu dolarů a tržby dosáhly výše jedné miliardy dolarů

1975 - První restaurace typu Drive-Thru otevřena v Sierra Vista v Arizoně

1984 - Ray Kroc, zakladatel McDonald's, umírá. Počet hamburgerů dosud prodaných společností dosáhl výše 50 miliard. Založena Nadace Ronalda McDonalda

1992 - Otevřena první restaurace McDonald's v České republice

1998 - McDonald's uvádí nový systém přípravy jídel nazvaný Made for You

2000 - Většina restaurací McDonald's v ČR je provozována franchisanty

2008 - V restauracích si vychutnáte kávu, která má certifikát Rainforrest Aliance. Toto logo je zárukou, že káva pochází z plantáží farem, které jsou řízeny s ohledem na životní prostředí a zaručují dobré podmínky pro pěstování kávy.⁴⁵

2.5 Ronald McDonald - charity house

Ronald McDonald se poprvé veřejnosti představil v roce 1962. Za prvních šest let, kdy se objevoval v celonárodní televizi, znalo postavičku klauna 96 % amerických dětí. Tento klaun je také hlavním symbolem Charity domů Ronalda McDonalda. Prostřednictvím místních organizací, které dnes působí ve 48 zemích světa, zajišťují tyto domy zdravotní péči, lékařský výzkum a další školní programy pro určené skupiny dětí. K dnešním datu bylo otevřeno 254 domů.⁴⁶

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Definice problému

Hlavní podstatou problému moderních metod řízení výroby v rámci systému McDonald's je kvalita a bezpečnost hotových produktů. Nejpodstatnější prioritou pro zákazníky společnosti je neměnicí se chuť jídel, která je ve stálé nabídce společnosti.

Celosvětové výzkumy dokazují, že:

- 3 ze 4 zákazníků navštěvují Mc Donald's právě kvůli chuti jídla
- 3 z 8 zákazníků uvádějí jako hlavní důvod pro návštěvu této restaurace kvalitu (servisu, produktů, čistoty restaurace)
- během posledních několika roků dochází k neustálému zhoršování chuti, teploty, vzhledu a čerstvosti našich výrobků

Na základě zpracovaných dat ověřím, zda společnost Mc Donald's opravdu naplňuje vizi svého mota: "*Chceme být symbolem kvalitního jídla s výjimečným zážitkem*".⁴⁷

K dosažení této představy byly tyto priority rozděleny do tří základních pilířů:

- kvalita jídla --> grill bundle platform
- výjimečný zážitek a rychlost obsluhy --> service bundle platform
- urychlení produkce a minimalizace nákladů --> BOP (bridge operating platform)

3.1 Cíle analýzy

V mé práci se zabývám analýzou tří základních pilířů McDonald's (grill bundle platform, BOP a service bundle platform).

Cílem mé práce bude srovnání výsledků reportů v jednotlivých letech před zavedením a po zavedení platforem.

3.2 Grill bundle platform

3.2.1 Očekávání

Důvodem, proč se McDonald's systémově zaměřuje na jednotlivá opatření, je zlepšení vzhledu a chuti grilovaných výrobků, které jsou zákazníkům nabízeny. Největší důraz je kladen na hlavní problémy způsobující, že jejich hotové výrobky nesplňují očekávání zákazníků.

Zaměřením pozornosti na oblast očekávání a zaváděním těchto norem chce tato společnost zlepšit kvalitu grilovaných výrobků a zvýšit tak bodové hodnocení kvality.⁴⁸

3.2.2 Validace a měření bodové hodnoty

Při měření restauračních výsledků bylo použito těchto postupů:

- Mystery shopper scores (bodové hodnocení podle neznámých zákazníků)
- Customer complain (evidované stížnosti zákazníků z oddělení public relations)
- ROIP - Restaurant operations improvement process (informace z výzkumů a mezinárodních programů)

V jednotlivých restauracích byly zavedeny postupy a minimální požadavky na vybavení dle equipment minima (strojové vybavení restaurace).⁴⁹

3.2.3 Provozní minima

- Použití grill timeru

Pro efektivní využití výrobních způsobů a pro rychlejší a výkonnější obsluhu v praxi musely být zavedeny do jednotlivých restaurací grill timery. Grill timer je budík, pomocí něhož jsou zaměstnanci upozorněni, kdy mají například připravit další výrobní várku, nebo kdy mají uskutečnit základní hygienické standardy dle interních předpisů.⁵⁰

- Temperování surovin a řízení sekundární doby údržnosti

Dodavatelé do jednotlivých poboček dodávají suroviny vysoké jakosti a cílem jednotlivých restaurací je zajistit, aby kvalita těchto surovin zůstala zachována během celého výrobního procesu. Sekundární doba údržnosti je doba, po kterou může být surovina skladována po vyjmutí z původního místa skladování (mrazicí nebo chladicí

box). Výrobky, které překročily sekundární dobu údržnosti tudíž nevyhovují kvalitativním standardům společnosti McDonald's. Pro správné a efektivní pozorování teploty a sekundárních dob údržnosti je nezbytné použití vhodných kontrolních systémů (HCCP, BOZP, hygienické minimum). Sledování doby temperování a druhotné doby údržnosti také nabízí některé příležitosti v oblasti equipmentu.⁵¹

- Plánovaná údržba toasterů a odstranění tepelných desek

Správně udržované a fungující toasty jsou pro přípravu kvalitních produktů nezbytné. Jelikož všechny restaurace nedisponovaly očekávaným equipmentem v požadované kvalitě, byly zavedeny tzv. KPU (karty plánované údržby) do všech restaurací.⁵²

KARTY PLÁNOVANÉ ÚDRŽBY (KPU)

V kartách plánované údržby jsou doporučení a evidence, jak efektivně a šetrně používat jednotlivá strojová vybavení v restauraci. Do jednotlivých KPU jsou zahrnuty roční certifikační formuláře, jejichž součástí jsou např. tyto body:

- karamelizace housek (správné otouštění housek)
- správný poměr čistících prostředků používaných pro každodenní provoz
- kontrola kalibrace teplot a dob toustování u toasteru
- dotažení šroubů v závislosti na průměru řezu housky
- kontrola přívodních elektrických kabelů a jejich izolace

Tyto certifikace se všemi náležitostmi provádí specializované firmy vyškolené přímo pro systém McDonald's (Alfa tech, s. r. o.).⁵³

3.2.4 Výrobní způsoby

Je to souhrn pracovních postupů a zkušeností, které jsou praktikovány v praxi a díky nimž dochází k dodržení co nejkvalitnějšího QSC + V (kvalita, čistota, servis a hodnota za peníze). Použitím výrobních způsobů v praxi dochází ke zvyšování efektivity a kvality výrobků. Jejich používání přispívá také k lepší koordinaci práce lidí na jednotlivých stanovištích grilového úseku. Největší přínos je však znatelný, soudě podle výsledků v reportech, ve zvýšení množství připravených výrobků za stejný časový interval před a po zavedení výrobních způsobů.

Cílem výrobních způsobů je *"vyrobiť menší množství produktu v kratších časových intervalech"*.⁵⁴

Použití výrobních způsobů přináší:

- nepřetržitý pracovní proces na grilovém úseku bez přerušení výroby
- méně výrobků častěji
- rychlejší vyřízení speciálních objednávek
- minimalizaci nákladů na odpad
- rychlejší obsluhu zákazníků a jejich následnou spokojenost

V závislosti na různorodosti produkce restaurací vznikly čtyři výrobní způsoby. Tyto výrobní způsoby byly do praxe zavedeny již v roce 2002. Se zaměřením na efektivitu výroby v závislosti na grill bundle platform na ně byl kladen větší důraz až od roku 2005. Výrobní způsoby uvedené níže se díky své efektivnosti používají v restauraci dodnes. Jsou to způsoby nazývané:

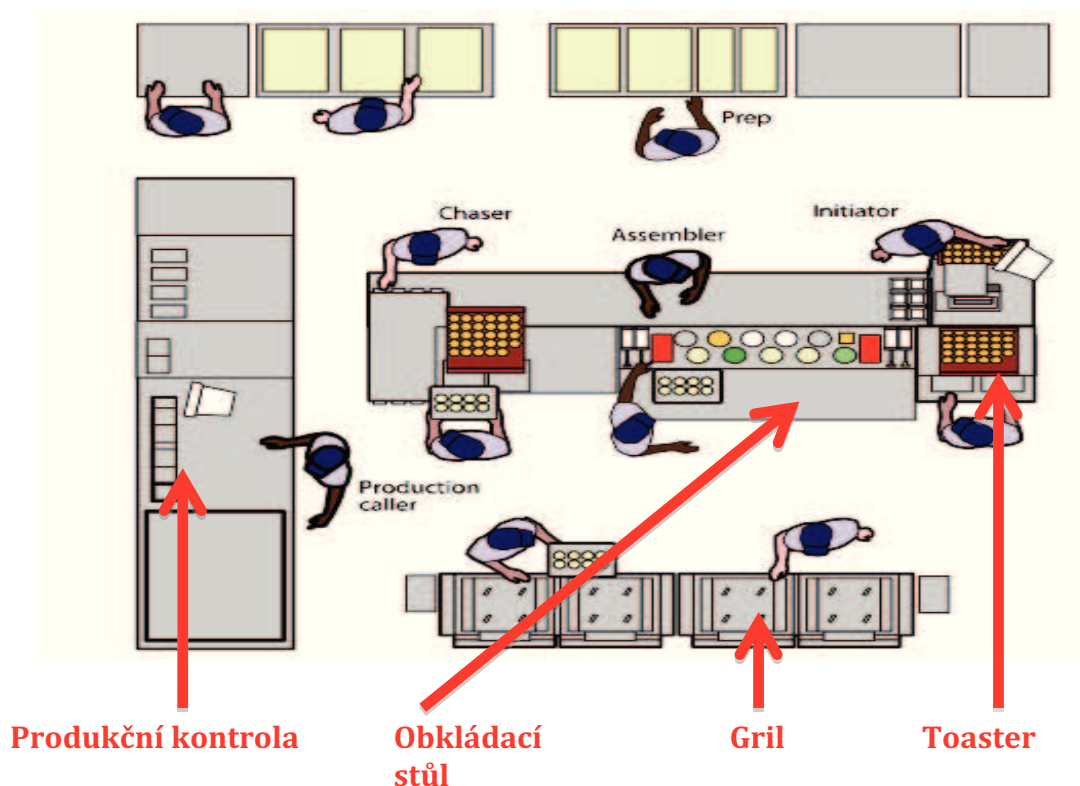
- za jedna
- za dva
- za tři
- za čtyři

SPECIÁLNÍ OBJEDNÁVKA

Restaurace McDonald's chtějí vyjít vstříc všem svým zákazníkům, a proto se v nich můžeme setkat s pojmem speciální objednávka. Toto slovní spojení znamená, že zákazník si objednal produkt, jenž neobsahuje některou ze standardně používaných surovin v jeho produktu (např. cheesburger bez okurky).

3.2.5 ROZMÍSTĚNÍ EQUIPMENTU A ZAMĚŠTNACŮ PO ZAVEDENÍ GRILL BUNDLE PLATFORM

Obr. 1 Rozmístění strojového zařízení v grilové části kuchyně



Produkční kontrola - nahřívací skříň, kde dochází k uchování hotových produktů určených k prodeji. Pracovník na produkční kontrole je posledním řídícím článkem, který může zamezit prodeji nekvalitně zhotoveného výrobku konečnému spotřebiteli.

Toaster - stroj, který karamelizuje housky (žemle) do podoby určené k dalšímu zpracování.

Obkládací stůl (garnýr) - místo, kde probíhá obkládání otoustovaných housek surovinami.

Gril - část vybavení kuchyně, která slouží k přípravě masa.

3.2.6 Výrobní způsob za jedna

Před zavedením grill bundle platform se tento výrobní způsob nazýval "na objednávku". Z důvodu urychlení komunikace se přešlo k názvu "za jedna".

Tento výrobní způsob se používá během málo vytížených období, tedy v případě, kdy se hodinový obrát v restauraci pohybuje v rozmezí mezi 0 až 3 500,- Kč za hodinu. Tato plánovaná tržba však není striktně stanovena, jelikož každá restaurace má jiný množství podíl prodaných produktů. Pro použití tohoto systému pracuje jeden pracovník na toasteru, obkládání i grilu a jeden je na produkční kontrole. Na obsáhnutí celého výrobního způsobu za jedna tedy stačí pouze dva pracovníci.

Kritické hodnoty pro splnění výrobního způsobu za jedna

Pro plynulost tohoto výrobního způsobu je nezbytně nutné dodržet následující časové intervaly:

- interval pro výrobu jednoho tácového cyklu musí být 110 vteřin

Za tácový interval je považována doba, která uplyne mezi dvěma výrobními dávkami na libovolně stejném stanovišti:

- počet výrobních dávek (táců) za jednu hodinu je určen dle potřeby
- maximální počet kusů produktů v jedné várce je osm

tzn., že je neakceptovatelné a kapacitně nemožné připravovat více jak osm stejných produktů zároveň.

- housky musí být vloženy do toasteru během sedmi vteřin od nahlášení objednávky
- počet ugrilovaných mas za hodinu je taktéž určen dle potřeby restaurace
- hotové obložené polotovary (housky) jsou připraveny u grilu pět vteřin před otevřením grilu s hotovou dávkou ugrilovaných mas
- masa je nutno nejprve okořenit, a poté sundat z grilu, to vše však do limitu 20 vteřin od zdvihnutí plotny grilu⁵⁵

Komunikace pracovníků při výrobním způsobu za jedna

Pro stoprocentní využití tohoto výrobního způsobu v praxi je nezbytně nutné zabezpečit správnou komunikaci mezi pracovníky a minimalizovat komunikační filtry a bariéry způsobené provozem.

1. pracovník = toaster, obkládání grilu
2. pracovník = řízení produkce

Příklad komunikace a vysvětlení pojmů

Pracovník 2: "8 hamů do toasteru za jedna prosím"

Pracovník 1: "8 hamů do toasteru za jedna děkuji"

Tzn., řídící pracovník produkce (pracovník 2) sděluje pracovníkovi u toasteru, aby vložil 8 žemlí (housek) do toasteru. Pracovník 1 mu odpoví, tím dává signál, že nenastal komunikační problém a pokyn slyšel.

Vloží housky do toasteru, ve výše uvedeném časovém intervalu --> po dotoustování housek je vyndá a položí housky na obkládací stůl --> jde ke grilu, kde si nasadí jednorázovou rukavici, pomocí níž položí maso na gril a spustí dobu grilování --> vrací se k obkládacímu stolu, kde housky obloží --> táč s obloženými houskami položí na okraj grilu, kde čeká než budou masa hotová --> masa osolí, sundá z grilu o položí na obložené housky, (masa solí a sbírá ve stejném pořadí jako je pokládal na gril) --> předá housky pracovníkovi 2 k překontrolování a následnému zabalení --> očistí použité nástroje, včetně plotny grilu a čeká na další instrukce od pracovníka 2.

3.2.7 Výrobní způsob za dva

Tento výrobní způsob se před zavedením grill bundle platform nazýval "Pull Lay".

Výrobní způsob "za dva" se využívá ve středně a velmi vytižených obdobích. Tzn., hodinový obrat restaurace se pohybuje mezi 3 500,- až 10 000,- Kč.

Na zvládnutí výrobního způsobu za dva jsou potřeba tři pracovníci. Jeden je na produkční kontrole (řídí produkci), druhý je umístěn u toasteru a následně na obkládání a třetí pracovník obsluhuje gril.

KRITICKÉ HODNOTY PRO SPLNĚNÍ VÝROBNÍHO ZPŮSOBU ZA DVA

Stejně jako pro předchozí výrobní způsob je i pro tento nezbytně nutné dodržovat tyto časové intervaly:

- interval pro výrobu jednoho tácového cyklu musí být průměrně 95 vteřin
- počet výrobních dávek (tácových intervalů) za jednu hodinu je 37
- předpokládá se, že se dá stihnout 6 tácových intervalů za deset minut
- maximální počet produktů v jedné várce je osm, u produktů s větší gramáží masa je to šest
- maximální počet ugrilovaných mas za jednu hodinu je 296 ks a u produktů s vyšší gramáží mas je to 144 ks za hodinu⁵⁶

Kritické hodnoty pro pracovníka u toasteru a obkládání

- housky musejí být vloženy do toasteru během 7 vteřin od nahlášení objednávky
- druhou várku housek do toasteru musí pracovník vložit do 5 vteřin po začátku grilování mas
- housky připravené na vkládání mas musejí být položeny ke grilu nejpozději 5 vteřin před koncem grilování⁵⁷

Kritické hodnoty pro pracovníka u grilu

- masa je nutné nejprve okořenit, a poté sundat z grilu, to vše však do limitu 20 vteřin od zdvihnutí plotny grilu
- do 15 vteřin od obdržení pokynu si musí pracovník nasadit jednorázovou rukavici, položit maso na gril a spustit grilování
- plotna grilu musí být očištěna po každém použití, a je vyžadováno pravidelné střídání ploten grilu z důvodu ustálení teploty na jednotlivých plotnách⁵⁸

Kritické hodnoty pracovníka řídicího produkci

- hotové výrobky musejí být zabaleny ihned po dokončení, nejpozději však do 80 vteřin od sebrání prvního plátku masa z grilu⁵⁹

MODELOVÁ SITUACE VÝROBNÍHO ZPŮSOBU ZA DVA

1. pracovník = toaster

2. pracovník = řízení produkce

3. pracovník = gril

Pracovníci 1 a 3 se na obkládání střídají a doplňují dle potřeb provozu z důvodu zabezpečení doplňujících potřebných činností týkajících se bezproblémové výroby.

Pracovník 2: "8 hamů do toasteru za dva prosím"

Pracovník 1: "8 hamů do toasteru za dva děkuji"

.... probíhá toustování....

Pracovník 1: "8 hamů z toasteru prosím"

Pracovník 3: "8 hamů z toasteru děkuji"

.... probíhá grilování mas

Mezitím pracovník obkládá zkaramelizované housky vytažené z toasteru, které předal ke grilu a jde nachystat další várku housek k otoustování, aby byly dodrženy správné časové limity výrobních dávek.

Pracovník 1 automaticky vkládá další várku housek do toasteru bez přijetí dalších pokynů řídicího pracovníka. Pracovník 2 komunikuje s pracovníkem 1 pouze v případě změny či zastavení stávající produkce.

3.2.8 Výrobní způsob za tři

Dříve známý pod pojmem "Bun Lay" se používá pro velice vytížená období. Pod pojmem velice vytížené období se rozumí hodinový obrat restaurace pohybující se mezi 10 000,- až 18 000,- Kč. Je to nejrychlejší výrobní způsob, ale není tak často používán. Častým jevem je přezásobení produkční kontroly hotovými produkty. Tyto se však z důvodu výkyvů hodinové produkce nestačí prodat, a tím se navyšují náklady na odpad. Správné používání výrobního způsobu za tři vyžaduje 4 pracovníky na daném úseku. Obzvlášť důležitá je jasná, zřetelná komunikace všech zaměstnanců na svých stanovištích.

KRITICKÉ HODNOTY PRO SPLNĚNÍ VÝROBNÍHO ZPŮSOBU ZA TŘI

Řádná výroba s sebou nese následující časové intervaly, stejně jako správná manipulace s grill timerem:

- interval pro výrobu jednoho tácového cyklu musí být průměrně 75 vteřin
- počet výrobních dávek (tácových intervalů) za jednu hodinu je 48
- předpokládá se, že je možno uskutečnit 8 tácových intervalů za deset minut
- maximální počet ugrilovaných mas za jednu hodinu je 384 ks a u produktů s vyšší gramaží mas je to 270 ks za hodinu
- maximální počet produktů v jedné várce je osm, u produktů s větší gramáží masa je to šest
- další várku housek je nutné vložit do toasteru 20 vteřin před koncem grilovacího cyklu
- časový spínač (grill timer) se používá pro každou várku a oznamuje, kdy je třeba vložit další várku housek do toasteru
- stejně jako u předchozích výrobních způsobů, musí být nachystané obložené housky u grilu nejpozději 5 vteřin před koncem grilování
- masa je nutno nejprve okořenit, a poté sundat z grilu, to vše však do limitu 20 vteřin od zdvihnutí plotny grilu
- do 15 vteřin od obdržení pokynu si musí pracovník nasadit jednorázovou rukavici, položit maso na gril a spustit grilování
- grilovací tým efektivně využívá zásad 3K (komunikace, koordinace, kooperace)⁶⁰

ÚKONY PRACOVNÍKŮ NA JEDNOTLIVÝCH POZICÍCH V ÚSEKU

Obsluha toasteru

Pracovník u toasteru je u tohoto výrobního způsobu nejdůležitějším článkem celé komunikace. Jestliže dojde ke komunikační bariéře mezi řídícím pracovníkem a pracovníkem u toasteru, výrobní způsob za tři nebude možno správně realizovat. Ostatní stanoviště jsou přímo závislá na pokynech pracovníka u toasteru.

Daný zaměstnanec připraví housky pro první várku, vloží housky do toasteru. Mezitím co probíhá karamelizování žemlí (housek), nachystá si pracovník další výrobní várku pro zabezpečení plynulosti výrobního způsobu za tři. Oznámí obsluze grilu, aby vložila příslušný počet mas. Následně předá pověřenému pracovníkovi housky na obkládací stůl. Po upozornění pracovníka na pozici grilu, vkládá další várku housek do toasteru ke zkaramelizování. Tato činnost se neustále opakuje v pravidelných cyklech.⁶¹

Pracovní stanoviště obkládání

Jakmile zaměstnanec obdrží táč se žemlemi, započne obkládání dle pracovního postupu. Obložené housky umístí ke grilu a celistvé výrobky určené k zabalení a následnému prodeji předá pracovníkovi na produkční kontrole (řídící pracovník).⁶²

Obsluha grilu

Poté co obsluha grilu obdrží signál od pracovníka u toasteru, nasadí si jednorázové rukavice, vloží příslušný počet mas na gril a spustí časový spínač (grill timer), tedy odpočet začátku další výrobní várky. Po zaznění časovače oznámí pracovníkovi u toasteru, že je potřeba vložit další várku housek k otoustování. Okoření ugrilovaná masa, která přemístí na obložené housky. Očistí použité náčiní a plotnu grilu. Opět dochází k pravidelnému střídání ploten po každé výrobní dávce.⁶³

Pracovník na produkční kontrole

Hotové výrobky musejí být zabaleny ihned po dokončení, nejpozději však do 80 vteřin od sebrání prvního plátku masa z grilu.

3.2.9 Výrobní způsob za čtyři

Je nejméně využívaným výrobním způsobem. Dříve nazývaný "continuous" neboli nepřetržitý provoz. Používá se spíše ve špičce. Je určen pro krátkodobé použití, jelikož množství výrobků, které je výrobní úsek schopen produkovat za velice krátký čas, je obrovský. Jeho využití je doporučováno při krizových situacích, např. zájezd. Výrobní způsob je schopno realizovat 5 pracovníků na různých pracovních pozicích.

KRITICKÉ HODNOTY PRO SPLNĚNÍ VÝROBNÍHO ZPŮSOBU ZA ČTYŘI

- toasterový tým efektivně využívá zásad 3K (komunikace, koordinace, kooperace)
- maximální počet produktů v jedné várce je osm, u produktů s větší gramáží masa je to šest
- masa je nutné nejprve okořenit a poté sundat z grilu, to vše však do limitu 20 vteřin od zdvihnutí plotny grilu
- do 15 vteřin od obdržení pokynu si musí pracovník nasadit jednorázovou rukavici, položit maso na gril a spustit grilování⁶⁴

Tento proces je velmi náročný pro celý výrobní tým, je posíleno stěžejní stanoviště. Stejně jako u výrobního způsobu za tři je kladen hlavní důraz na toaster, proto jsou na toto stanoviště přiděleni dva zaměstnanci.

Podstatou způsobu za čtyři je nepřetržitý provoz výroby a demonstruje se tak, že jakmile se vyndá první dávka, okamžitě se další dávka vkládá. Ostatní postupy jsou obdobné výrobnímu způsobu za tři.

PODPORA PRO BUNDLE GRILOVANÉ PRODUKTY

K dosažení a vůbec zavedení výrobních způsobů do praxe sloužila celá řada podpůrných prvků a nástrojů. Mezi nejefektivnější, který se osvědčil nejen při zavádění grill platformy v ČR a SR, ale rovněž tak i u zahraničních kolegů, patřil FOCUS CHECKLIST. Využívá se dodnes jako součást mnohých interních kontrol.

FOCUS CHECKLIST

Focus checklist je souborem 18 bodů, které nejvíce mohou ovlivnit hladkost produkce a napomoci tak k minimalizaci, ne-li k úplnému odstranění vytyčených problémů. Jedná se o tyto body:

- *“Správné používání časovek, nikdy nedochází k jejich vyjmutí, nevyměňují se. Všechny výrobky i suroviny jsou čerstvé a odpovídají druhotným dobám údržnosti.*
- *Probíhá temperování surovin, je zaveden systém sledování doby temperace hodinami, časovačem, tabulkou atd.*
- *Kniha HCCP je 100% vyplněna, každý den podepsána a schválena vedoucím restaurace. Probíhá? Namátková kontrola provádí správnost zapsaných údajů a provádí přeměření teplot.*
- *Hodiny pro obkládací stůl jsou viditelné a dosažitelné.*
- *Etiketovací kleště jsou funkční.*
- *Při manipulaci se surovinou nedochází ke kontaminaci, načaté suroviny jsou řádně označeny.*
- *Při přípravě salátů, navážení surovin či doplňování nedochází ke zbytečným prodlevám mezi přesuny z hlavních skladů do příručních mrazáků či lednic.*
- *Pracovník na produkční kontrole zná denní projekci TC a tržby.*
- *Časovky pro produkční kontrolu jsou v dobrém stavu, čitelné a v dostatečném počtu.*
- *Hodiny pro produkční kontrolu jsou umístěny tak, že jsou viditelné i z oblasti servisu.*
- *Displeje pro UHC jsou v dobrém stavu, funkční alarm.*
- *Měření vnitřní teploty hovězího masa 10:1, 4:1 je prováděno až do té doby, kdy je dosaženo správné teploty - předvádí zaměstnanci restaurace.*
- *Škrabky a špachtle jsou naosřeny. Používá se brousek, který je v dobrém stavu, k dispozici je i železný kartáč na čištění.*
- *Toastery jsou v dobrém stavu - vše je dotaženo, správně kalibrováno, kabel přívodu el. energie je neporušen. Gumové nožičky a izolace madel jsou neporušená. Pouzdra toasterů jsou v dobrém stavu.*
- *Tepelné desky jsou demontovány z toasterů.*
- *Pro přípravu HB a QTR žemlí jsou používány odlišné toastery.*

- Jsou využívány výrobní způsoby dle dispozic a potřeb restaurace.
- Na každé grilové stanici je instalován grill timer⁶⁵

Vysvětlivky k odborným termínům Focus checklistu

Používání časovek v produkční kontrole - každý připravený produkt, který je uskladněn v nahřívací skříni, má údržnost 10 minut, poté dochází k jeho odpisu.

Dodržování toho pravidla je zabezpečeno právě použitím časové karty.

FIFO/ROTACE - first in first out, pokud se doplňuje jakékoli zboží, je kladen velký důraz na to, aby se starší zboží spotřebovalo jako první

HACCP- denní kontrola bezpečnosti potravin a výrobků, která se provádí 3x denně

HB, QTR- druh žemlí

10:1, 4:1- je to typ hovězího masa, v praxi to znamená, že z 1 libry hovězího masa se připraví 10 kusů nebo 4 kusy masových plátků

Nástroje motivace

Tento fokus checklist byl vypracováván 1x měsíčně po dobu tří po sobě jdoucích měsíců kontrolními orgány pro jednotlivé restaurace. Aby byla iniciativa zavést tyto novinky a optimalizace do praxe u zaměstnanců a vedoucích maximálně podpořena, byla v roce 2005 vyhlášena celorepubliková soutěž.

Hlavní výhrou, neboli motivací byl zájezd do New Yorku pro vedoucího vítězné restaurace, pro tým potom šek v hodnotě 50 000 Kč, který mohli pracovníci použít dle vlastního uvážení.

3.2.10 Konkrétní srovnání vybraných ukazatelů v letech před a po zavedení grill bundle platform

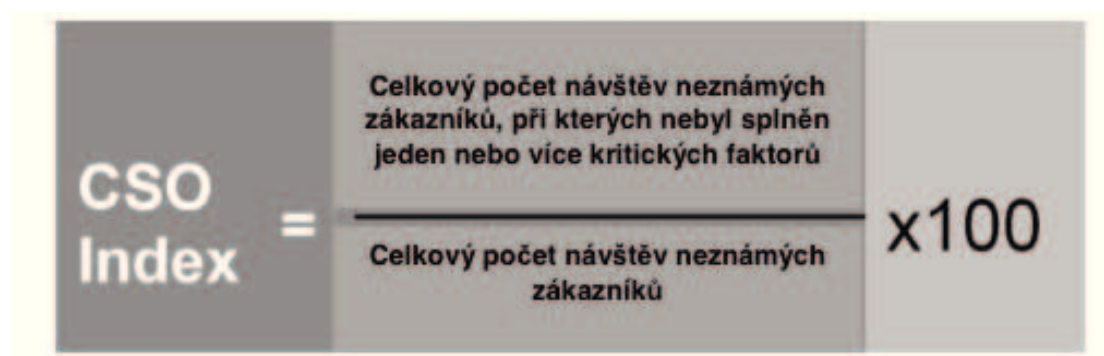
Nejvíce se grill bundle platforma projevila ve dvou stěžejních oblastech:

- kvalita
- crew labor/ produktivita

KVALITA

Mezi nejvýznamnější ohodnocení kvality jednotlivých restaurací patří reporty FOR (full operations review) a SOR (shore operations review), viz příloha a reporty MD (mystery shopper - neznámý zákazník). Zde jsou uvedeny a zhodnoceny kritické faktory QSC, jehož součástí je i CSO.

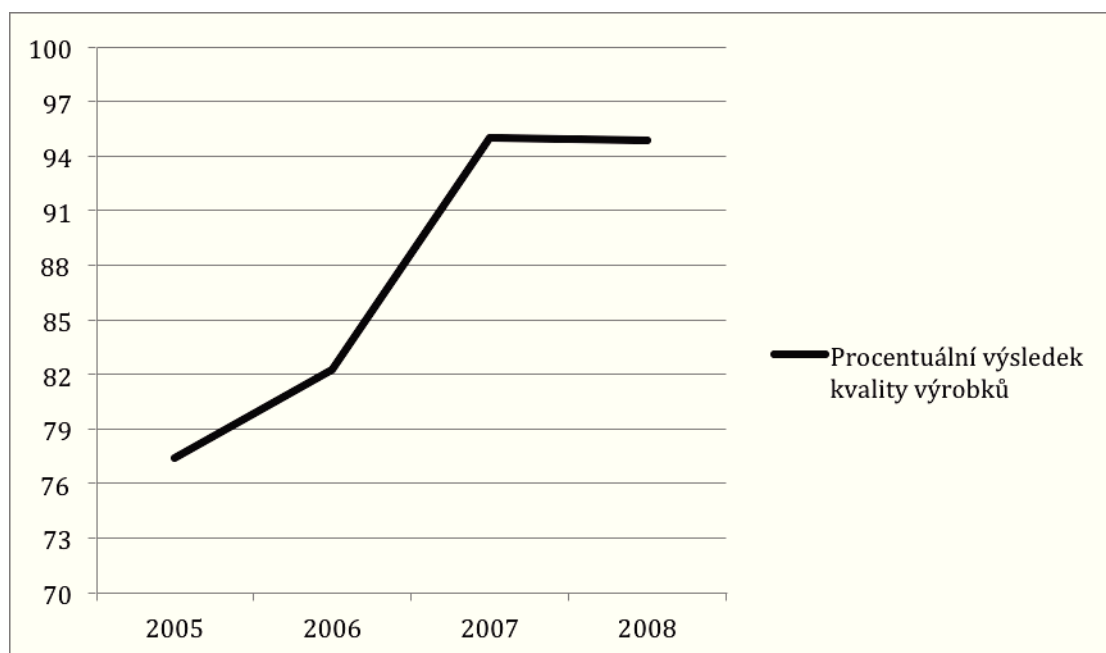
CSO je "podíl návštěv neznámých zákazníků, při kterých nebyl splněn jeden nebo více faktorů QSC"⁴⁸


$$\text{CSO Index} = \frac{\text{Celkový počet návštěv neznámých zákazníků, při kterých nebyl splněn jeden nebo více kritických faktorů}}{\text{Celkový počet návštěv neznámých zákazníků}} \times 100$$

Tabulka 1 Výsledky neznámého zákazníka v oblasti kvality před a po zavedení grill bundle platformy

Rok	Procentuální výsledek kvality
2005	77,42
2006	82,33
2007	95,04
2008	94,92

Graf 1 Procentuální výsledek kvality výrobků



Zdroj: Report Balacne Score Card

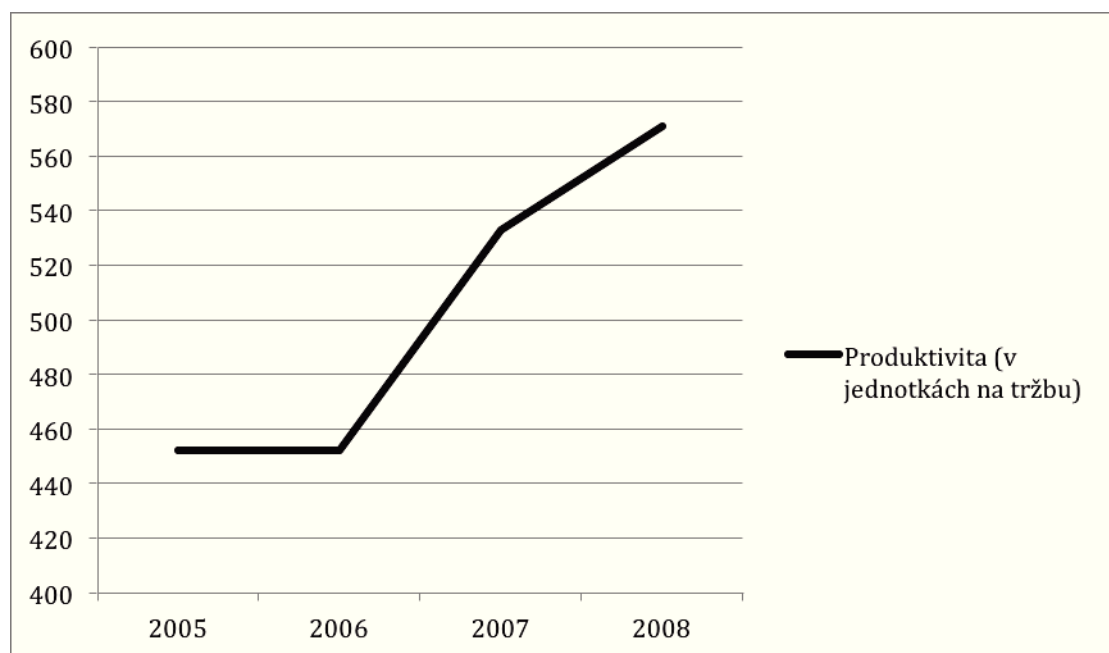
Graf 1 nám poskytuje srovnání vývoje kvality hotových výrobků podle hodnocení MD (neznámého zákazníka). Opět je zde vidět markantní rozdíl po zavedení grill bundle platformy, kde tyto hodnoty vzrostly o více jak 15 procent.

CREW LABOR/ PRODUKTIVITA

Tabulka 2 Roční výsledky produktivity před, v průběhu a po zavedení grill bundle platform

ROK	Produktivita (v jednotkách na tržbu)
2005	452
2006	452
2007	533
2008	571
2009	554

Graf 2 Roční výsledky produktivity



Zdroj: Report Balacne Score Card

Graf 2 vyjadřuje průměrnou produktivitu na jednoho zaměstnance na tržbu. Strmý sklon křivky je vidět v roce 2006 po zavedení platform grill bundle.

3.3 Bridge Operation Platform (BOP)

Platforma bridge operation (dále jen BOP) spojila dva používané provozní systémy, z nichž vyšel jeden nový provozní systém. Zjednodušil výrobní kapacity, ale bylo zapotřebí rozšířit kapacitu strojového vybavení. Tato nová moderní metoda řízení výroby přispěla k efektivnějšímu využití zařízení v závislosti na zvýšení produkce. Hlavním důvodem, proč byl BOP v restauracích zaveden, bylo dosažení celkových časů obsluhy dle standardů Mc Donald's. Mezi dva stěžejní časy patří celkový čas obsluhy zákazníka, který nesmí přesahovat 210 vteřin. Tento čas započne v momentě, kdy se zákazník postaví do fronty a končí jakmile dostane celou objednávku. Dalším hodnotícím kritériem je 60 vteřinový limit. Jakmile cashier (pracovník na pokladně) oznámí zákazníkovi výslednou sumu jeho objednávky, musí do 60 vteřin obdržet celou objednávku.⁶⁶

3.3.1 Požadavky na vybavení

K tomu, aby mohla být BOP platforma plně využita v praxi, bylo zapotřebí obměnit vybavení a přeorganizovat umístění jednotlivého equipmentu. Mezi požadavky na nové strojní zařízení patřila tato stěžejní zařízení:

- vertikální toaster
- rapid steamer
- nahřívací skluzavka
- KVS a BOP monitory

Dále pak univerzální stůl pro vertikální toaster a rapid steamer, oboustranný obkládací stůl s nástavcem, monitor s protinázovou mřížkou, druhé UHC, stůl pod UHC s pracovní plochou a zabudovaná lednice v obkládacím stole.⁶⁷

VERTIKÁLNÍ TOASTER

Jeho největší výhodou je rychlost karamelizování žemlí (housek), kdy z původních 35 vteřin se čas zkrátil na 17 vteřin. Dále pak fakt, že žemle se vkládají do vertikálního toasteru průběžně, tudíž se nemusí čekat na ukončení karamelizace předchozí dávky, jak tomu je u jiných používaných typů toasterů. Z ekonomického hlediska je výhoda v možnosti nastavení jednotlivých základních funkcí bez nutnosti přítomnosti servisního technika.

RAPID STEAMER

Výhoda tohoto zařízení spočívá v rychlosti napařování vybraných typů housek. U starších typů tento proces trval 90 vteřin, kdežto dnes je stávající doba napařování 12 vteřin. Je zde také snadnější manipulace s regulací tlaku vody, která je nutná pro napaření housky. Tento typ steameru je možno použít víceúčelově, tudíž není zapotřebí dalšího strojního zařízení, jako tomu bylo dříve.

NAHŘÍVACÍ SKLUZAVKA

Prostřednictvím nahřívací skluzavky dochází zároveň k ukončení výrobní linie, jelikož tato skluzavka je umístěna přímo na servisu. Plní obdobnou funkci jako produkční kontrola na grilovém úseku kuchyně.

KVS A BOP MONITORY

Tyto monitory slouží pouze k zobrazení BOP objednávek. Je zde monitorována objednávka, číslo pokladny a výsledný čas. Tudíž je možno i během výroby produktu sledovat, zda stíháte stanovený limit. Je zamezeno možnosti přehlédnutí objednávky, jelikož pracovník si sám reguluje množství produktů, které už vydal, a které je potřeba ještě připravit.

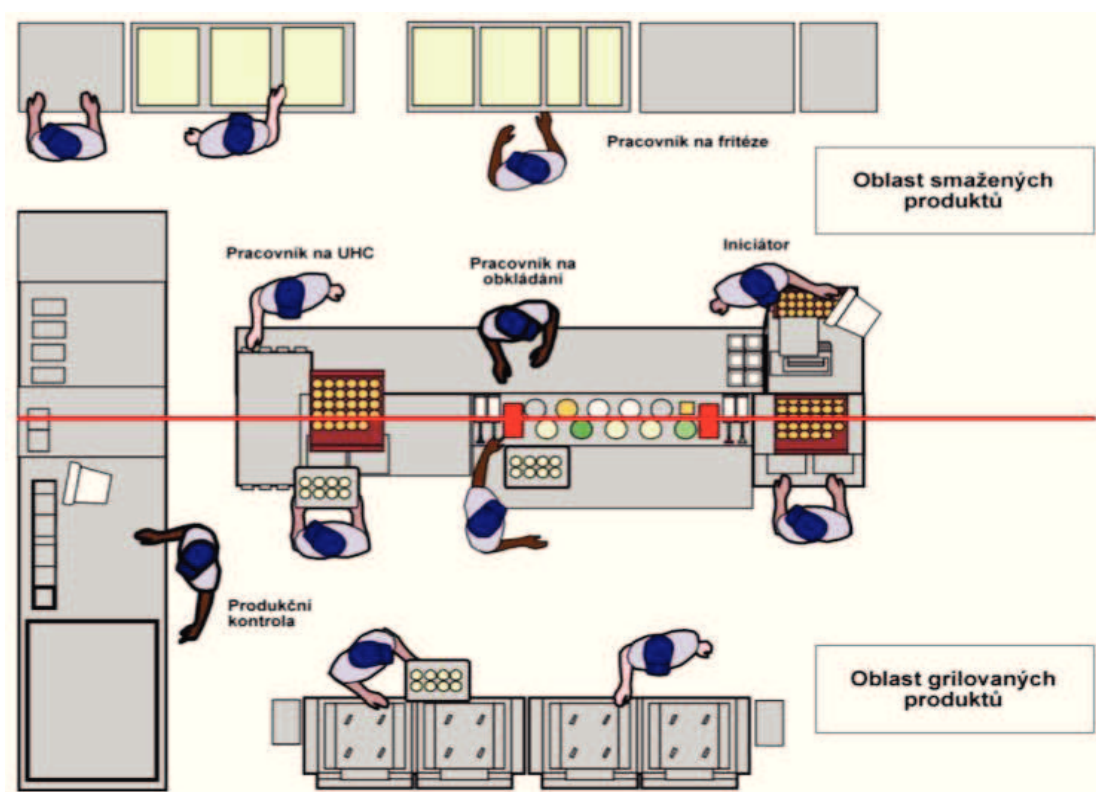
3.3.2 Vize a výhody BOP

- zjednodušení provozu restaurace
- zjednodušení objednávky
- zabezpečení trvalé kvality
- zvládání chodu kuchyně při větším obratu ("hužva")
- zajištění a odlehčení provozu na grilové straně kuchyně
- reorganizace zařízení a equipmentu
- zvýšení produktivity personálu⁶⁸

V současné době nabízejí restaurace Mc Donald's 19 produktů, které je potřeba připravit v kuchyni. Jelikož dnešním trendem je neustálé rozšiřování nabídky, hlavním cílem BOP bylo odlehčit grilové straně kuchyně.

Kuchyň byla proto rozdělena na dvě strany. Na oblast smažených produktů a na oblast grilovaných produktů. 11 produktů bylo přesunuto na pracoviště smažených výrobků BOP a 8 produktů zůstalo na grilové straně.

obr. 2 Rozmístění pracovníků v kuchyni a rozdělení kuchyně



3.3.3 Rozmístění personálu u BOP

Čas potřebný k přípravě objednaného výrobku musí být v rozmezí od 35 vteřin, maximálně však do 50 vteřin (viz příloha). Aby byl zajištěn tento čas i v době vysokého hodinového obratu (většinou čas obědu), byl personál na BOP rozdělen do 4 pozic. Díky rozmístění pracovníků na předem dané pozice je po celou dobu zajištěn hladký provoz restaurace, snížena míra stresu pro zaměstnance a celkově se zvýšila produktivita práce.⁶⁹

INICIÁTOR

Toto pracoviště musí být vždy obsaženo. Tento pracovník je v úzké spolupráci s KVS a BOP monitorem. Rovněž se stará o obsluhu vertikálního toasteru a rapid steameru. Pověřený pracovník musí do 10 sekund zareagovat na objednávku, vložit následně žemli do vertikálního toasteru nebo do steameru. Zkaramelizované žemle vloží přímo do příslušných krabiček nebo položí na obal na obkládací stůl (garnýr). Jestliže se jedná o produkt, který není potřeba toastovat nebo napařovat (Mc nuggets), podá pracovníkovi na obkládání pouze prázdnou krabičku jako informaci, co je objednáno.

V případě objednávky salátu jej pouze vyjme z lednice a podá pracovníkovi na obkládání. Jakmile jsou objednávky vydány, odstraní je zaměstnanec z KVS a BOP monitoru.⁷⁰

PRACOVNÍK NA OBKLÁDÁNÍ

Krabičku se zkaramelizovanou nebo napařenou houskou, kterou mu iniciátor předá, obloží dle příslušných pracovních postupů všemi přísadami. Hotové produkty posune k pracovníkovi na UHC. Tento zaměstnanec je také pověřen doplňováním a temperací surovin na obkládacím stole.⁷¹

PRACOVNÍK NA UHC

Pracovník na UHC je zodpovědný za dodržování správného množství usmažených produktů v UHC. Je zodpovědný za dodržování časů údržnosti smažených produktů a přímo komunikuje s pracovníkem na fritéze o potřebách dalších nasmažených výrobků. Přijme od pracovníka na obkládání rozpracovaný výrobek, který posléze zkompletuje a položí na nahřívací skluzavku.⁷²

PRACOVNÍK NA FRITÉZE

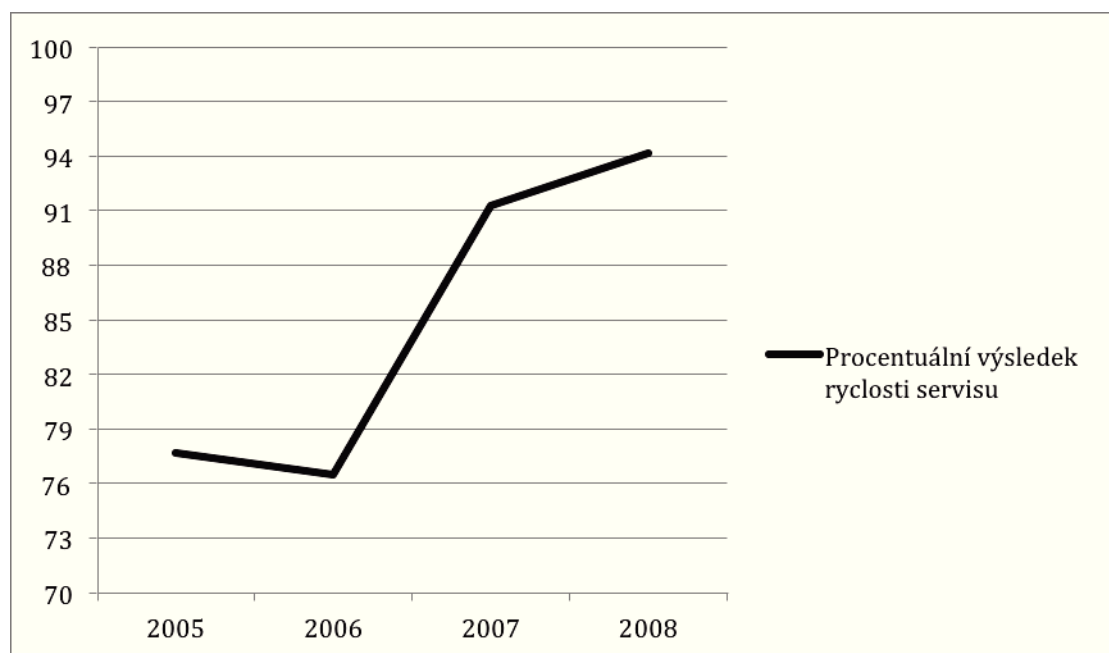
Jeho náplní práce je příprava všech smažených surovin připravovaných na stroji k tomu určenému (fritéza). Ručí za to, že kvalita smažených výrobků bude vyhovovat standardům a tyto usmažené suroviny umísťuje pracovníkovi do UHC.⁷³

3.3.4 Srovnání reportů MD v oblasti rychlosti a servisu před a po zavedení BOP

Tabulka 3 Výsledky průměru MD v jednotlivých letech

ROK	Procentuální výsledek rychlosti servisu
2005	77,71
2006	76,46
2007	91,3
2008	94,16

Graf 3 Procentuální výsledek rychlosti servisu



Zdroj: Report Balacne Score Card

Graf 3 nám ukazuje jak se zvýšila úspěšnost v rychlosti obsluhy zákazníka v roce 2007, kdy byl zaveden BOP.

3.4 Service bundle platform

Jako poslední z platforem, zavedených do všech restaurací, vznikla platforma service bundle, a to na přelomu roku 2010/ 2011. Tato platforma se opět zaměřuje na dosažení vize: *"Být symbolem kvalitního jídla s výjimečným zážitkem"*.⁷⁴ Dle této vize by měl zákazník dosáhnout výjimečného zážitku nejen v podobě kvalitního jídla, ale také díky rychlé a přátelské obsluze. Abychom tuto představu naplnili, musíme se snažit myslet tak, jako zákazníci. První dojem zákazník získá vždy jen jednou, druhou šanci už nedostaneme. Dle zkušeností z dob minulých lidé zpravidla zapomenou na to, co bylo řečeno, ale vždy si budou pamatovat jak se cítili a kde to bylo.

3.4.1 Benefity systému

Systém benefitu v service bundle platform se snaží vyřešit nalezené nedostatky a chyby v rámci prodejního úseku. Zaměřuje se na tyto pro zákazníka nejdůležitější:

- snížení času obsluhy a celkového času obsluhy
- eliminace dlouhých front před pokladnami
- koordinace pracovníků a organizace prodejního úseku
- zlepšení komunikace prodejního a výrobního úseku navzájem
- odstranění nervozity a navození přátelštějšího pracovního prostředí⁷⁵

3.4.2 Základní principy

Mc Donald's v rámci své obsluhy používá strategii, která je založena na tom, že pracovníci zákazníkům nabízejí další možnosti toho, co by si mohli koupit, tzn. zvyšují objem prodeje. Hlavním důvodem je připomenout zákazníkům, aby si objednali to, na co případně mohli zapomenout. K efektivnímu využití této strategie v praxi je nejprve nutno zaměřit se na následující 3 podpůrné body:

- odhad svého zákazníka
- dodržení šesti kroků obsluhy
- nabízení chybějících, speciálních nebo sezónních položek⁷⁶

ODHAD SVÉHO ZÁKAZNÍKA

Každá restaurace má své stálé nebo nové zákazníky. Záleží jen na každé z nich, jak dokáže své zákazníky přilákat, popřípadě si je udržet svou stálou nebo sezónní nabídkou. Statistiky dokazují, že na cenu se při nákupu dívá celých 86 % žen, ale jen 72 % mužů. Proto je snazší přimět k nákupu dražšího výrobku muže než ženu, stejně jako se muž nechá snadněji ovlivnit - rádi mají nákup co nejdříve za sebou.

Typy zákazníků

"Muž v saku a kravatě si většinou dává menu, můžeme mu tedy nabídnout menu plus a salát se zálivkou.

Žena v kostýmu - je možné jí nabídnout menu se zdůrazněním doplňujícího zdravého salátu se zálivkou, či ji upozornit na sezónní produkt.

Stálý zákazník se pozná podle znalosti naší nabídky a přesně ví, co si chce objednat. Je potřeba ho upozornit na nové akce, kampaně a výhody.

Rodině je možné navrhnout menu pro dospělého a dětem dětský balíček (HPM - happy meal).

Teenager - nabídnout se dá chybějící položka k objednávkce, např. hranolky a větší nápoj"⁷⁷

DODRŽENÍ ŠESTI KROKŮ OBSLUHY

Dle standardů společnosti McDonald's se vyžaduje po každém zaměstnanci na prodejním úseku, aby striktně dodržoval šest pravidel správné obsluhy.

Krok 1 - Pozdravení zákazníka

Všem zaměstnancům je připomínáno, aby komunikovali se zákazníkem tak, jak sami chtějí, aby s nimi bylo komunikováno. Nezbytný je úsměv při prvním kontaktu, následně příjemný a přátelský pozdrav. Důraz je kladen na oční kontakt, přátelský tón hlasu a ochota poradit zákazníkovi s jakýmkoliv problémem týkající se jeho potenciální objednávky. Na zákazníky nekřičíme přes celou restauraci, ale vyčkáme až do doby, kdy je zřejmé, že mají vybráno a přistoupí sami blíž k pokladnám (cca 2 metry).

Krok 2 - Příjem objednávky

Objednávku od zákazníka přijímáme rychle a efektivně, nicméně musíme vždy pamatovat na přátelský a ochotný přístup. I při přijímání objednávky udržujeme se

zákazníkem oční kontakt, můžeme tak zpozorovat, jestli nepotřebuje zákazník s něčím poradit, aniž sám cokoli řekl. Do toho bodu je zahrnuta dvojí kontrola objednávky: zákazníkovi zopakujeme, co si vybral, a pak jde o nabídkový či doplňkový prodej (viz podpůrný bod 3). Na závěr tohoto kroku oznámíme zákazníkovi výslednou cenu a zeptáme se, zda si bude přát objednávku zabalit.

Krok 3 - Kompletace objednávky

Zákazník musí dostávat jednotlivé položky jeho objednávky v určitém pořadí. Nejdříve přicházejí na řadu studené nápoje, teplé nápoje, saláty, produkty z PK, dezerty, hranolky a na konec přichází na táč zmrzlina. Ke každé objednávce musí zákazník obdržet příslušný počet kondimentů (ubrousky, vidličky, brčka atd.) Pokud chce zákazník objednávku zabalit, dostane dva balíčky, jeden se studenou složkou jeho objednávky a druhý s tepelně opracovanou složkou.

Krok 4 - Předání objednávky

Ještě než je zákazníkovi předána objednávka, je třeba se ujistit, že obsahuje opravdu všechny položky. Při větší objednávce je samozřejmostí pomoc personálu restaurace odnést objednané zboží ke stolu.

Krok 5 - Zaplacení objednávky

Zákazníkovi vrátíme peníze rovnou do ruky a pro naši i jeho kontrolu bankovky či mince dorovnáваме. McDonald's se zaměřuje na CASH POLICE, tzn. že nikdo ze zaměstnanců neopouští pokladnu, pokud je otevřená.

Krok 6 - Rozloučení se se zákazníkem

Opět je důležitý úsměv, oční kontakt, přátelský tón hlasu, kterým zákazníka vyzvete k další návštěvě.

NABÍZENÍ CHYBĚJÍCÍCH, SPECIÁLNÍCH NEBO SEZÓNNÍCH POLOŽEK

Nikdy se zákazníka nesnažíme přesvědčit ke koupi více než jedné větší porce produktů, produktu navíc, aby zákazník nezískal dojem, že jsme spíše dotěrní než nápomocní. Jednou z největších chyb je přesvědčování dětí k nákupu. Nejdůležitější je uvědomit si fakt, o jaký typ zákazníka se jedná, a podle toho s ním také komunikovat.

3.4.3 Čtyři nejdůležitější momenty pro výjimečný servis

Každá restaurace, a to nejen v rámci systému McDonald's se zaměřuje na klíčové momenty, které ovlivní nebo napomohou k maximální spokojenosti každého zákazníka. V rámci sítě restaurací v ČR je kladen velký důraz na dodržování 6 kroků obsluhy. Je to interní pravidlo, které se osvědčilo, a které je neměnné. Zákazník však tento postup obsluhy nevnímá, jeho požadavky a nároky ať už na obsluhujícího, nebo na celkový přístup by se dal shrnout do 4 nejdůležitějších momentů prodejního úseku. Tyto jednotlivé elementy jsou navzájem propojeny a každý ovlivňuje ten následující.⁷⁸

PŘIVÍTÁNÍ

Zákazník by měl cítit, že si jeho návštěvy vážíme, ceníme si faktu, že zvolil právě naši restauraci. U každého, ať už stálého, nebo nového zákazníka musíme usilovat o opakovanost jeho návštěv a využít k tomu maximum dostupných prostředků. Počínaje těmi automatickými jako je příjemné vystupování, již několikrát zmíněný oční kontakt, tak se zaměřit také na upoutání i těch nejmenších zákazníků, dětí.⁷⁹

VZÁJEMNÁ KOMUNIKACE

Komunikace mezi zákazníkem a obsluhujícím by měla působit nenuceným dojmem s maximálním zaměřením na jeho potřeby a požadavky. Zákazníka nikdy nesmíme přerušovat, skákat mu do řeči. Měl by pociťovat, že mu chceme pomoci, že to neděláme z donucení nebo z povinnosti. Obsluha každého pracovníka by měla být individuální, měl by být sám sebou.⁸⁰

NAPLNĚNÍ OČEKÁVÁNÍ

Každý nakupující očekává, že to, co si objednal dostane kompletní a v požadované kvalitě. V tomto bodu se klade důraz na rychlost, dále pak na reakci v případě, že zákazník musí na své produkty čekat. Nikdy ho nesmíme nechat čekat před pokladnou, kde by díky němu vznikl zmatek a zmenšil by se tak prostor pro další obsluhu, ale odnést mu celistvou objednávku ke stolu.⁸¹

ROZLOUČENÍ

Právě poděkováním a rozloučením si nakupující vytvoří na provozovnu svůj poslední dojem. Právě ten je nejdůležitější, jelikož uzavírá celou komunikaci a zákazník si jej pamatuje nejdéle, a to ať už je dobrý nebo špatný. Dokud zákazník neukončí

rozhovor, v žádném případě bychom se od něj neměli odvracet a dávat mu tak najevo, že s ním jsme již skončili, a že spěcháme a nemáme na něj více času. Vhodně zvolený způsob rozloučení podle věkové kategorie hraje v závěrečném dojmu velmi důležitou roli.⁸²

3.4.4 ZIP

Celková platforma servis bundle neobsahuje kromě jednoho stěžejního bodu žádné další novinky či výrazné inovace. Spíše se systémově zaměřuje na fakt, aby se již dosud napsané a osvědčené standardy a pracovní postupy opět začaly dodržovat v praxi se 100% správností.

PRINCIP

Dříve obdržel každý pracovník na prodejním úseku svou pokladnu, na které přijímal objednávky po celou jeho pracovní dobu. Tyto si přijal, nachystal a následně i provedl platbu. Inovací je to, že jeden zaměstnanec (cashier) pracuje spolu se svým spolupracovníkem (back-up) a střídavě obsluhuje dvě pokladny, které jsou umístěny vedle sebe. Úkolem cashiera je pouze objednávku přijmout, přijmout peníze za objednávku a oznámit zákazníkovi, že jeho objednávku nachystá kolega. Poté se přesune k vedlejší pokladně, přijme objednávku, přijme peníze a přesune se opět k první pokladně, kde jeho kolega právě dochystal objednávku původní. Back-up se přesune k druhé pokladně a celý cyklus se opakuje.

Funkce cashier

Je to pracovník pověřený markováním na obou pokladnách, provádí příjem peněz a potažmo rozloučení a odkázání na svého spolupracovníka. Jelikož došlo k rozdělení funkcí, je zapotřebí na celkovou obsluhu a vše s tím spojené rozdělit i již zmiňovaných 6 kroků obsluhy. Cashier zákazníka pozdraví a hned v úvodu se ho zeptá, jestli bude konzumovat jídlo v restauraci, nebo si ho bude přát zabalit s sebou. Je to impuls pro pracovníka back-up, který je již od počátku seznámen s tím, jakým způsobem má objednávku nachystat. Předejde se tak trapným situacím, kdy back-up nachystá velkou objednávku na 3 tácy a zákazník mu poté oznámí, že objednávku chtěl s sebou. Cashier poté přijme objednávku, zopakuje ji zákazníkovi, provede platbu, rozloučí se a přechází k vedlejší pokladně, kde se vše opakuje.⁸³

Funkce back-up

Jde o pracovníka, který objednávky chystá a do kontaktu s pokladnami nebo se samotnou manipulací s penězi nepřichází během celé směny. Jeho kontakt se zákazníkem začíná v momentu, kdy zákazníka pozdraví a seznámí ho s faktem, že objednané jídlo mu nachystá právě on. Pokračuje kompletací objednávky, jejím předáním a v neposlední řadě se s ním rozloučí, a tím tak uzavře celou jeho návštěvu u obslužného pultu.⁸⁴

ÚSKALÍ ZIPU

Jelikož je tento systém sestavení pokladen nebo pracovníků velmi rychlý, může dojít na obslužném úseku k chaosu, pakliže nejsou splněny dvě zásadní podmínky. Jedná se o následující:

- Výrobní úsek nestíhá, v produkční kontrole nemají dostatečné množství připravených produktů, a tudíž prodejní úsek musí na vše čekat, aby zkompletoval objednávku.
- Špatná komunikace a spolupráce cashiera a back-up pracovníka, kdy dochází k tomu, že jeden maže objednávky, které ještě nebyly vydány, zapomíná do objednávek dávat jednotlivé dílčí produkty a díky tomu pak dochází k četným stížnostem.

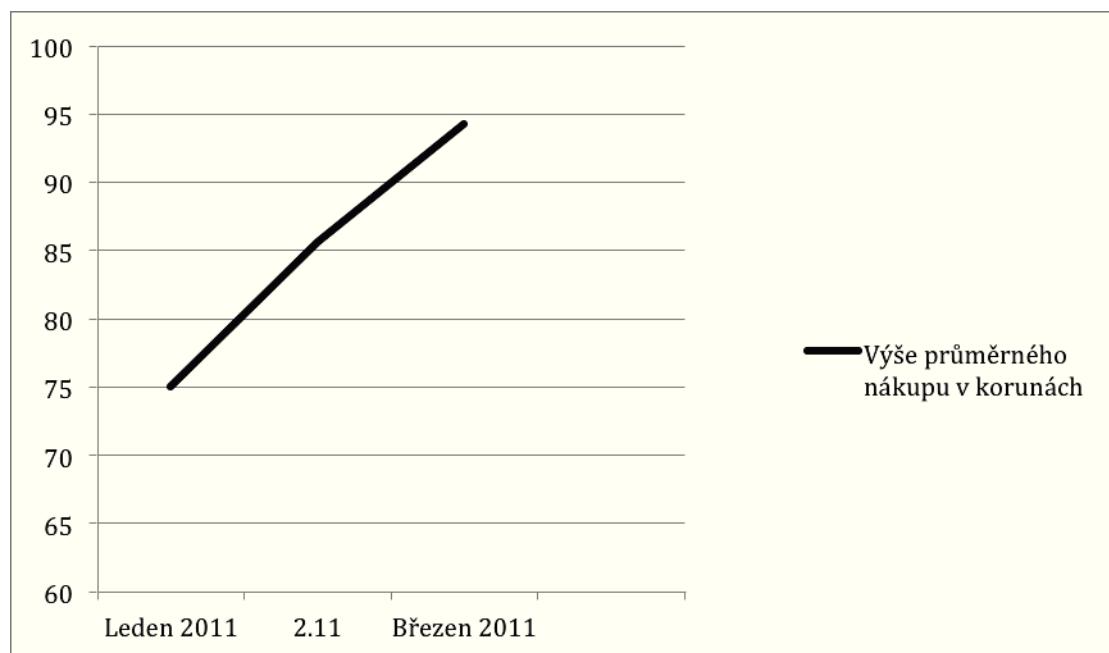
Aby byly tyto nastalé situace minimalizovány, byl vymyšlen verifikační checklist. Je to formulář obsahující 9 bodů. Tyto úkony provádí pověřený vedoucí pracovníci v jim svěřené restauraci. Tento postup dodává těmto pracovníkům dostatečnou zpětnou vazbu a doporučení pro to, aby se chyby v platformě servis bundle již neopakovaly.

3.4.5 Analýzy produktivity, rychlosti obsluhy a průměrného nákupu před a po zavedení service bundle platformy

Tabulka 4 ukazuje nárůst průměrného nákupu v měsících leden, únor, březen ve vybraných srovnatelných dnech týkající se tržby a obsazenosti stanovišť.

Měsíc	Výše průměrného nákupu v korunách
Leden 2011	74,97
Únor 2011	85,64
Březen 2011	94,24

Grafy č. 4 Nárůst průměrného nákupu v měsících leden, únor, březen ve vybraných srovnatelných dnech týkající se tržby a obsazenosti stanovišť



Zdroj: Report Balacne Score Card

Graf 4 nám ukazuje vývoj průměrného nákupu ve vybrané restauraci před a po zavedení service bundle platformy. Jak můžeme vidět, vzrostl průměrný nákup díky lepší kvalitě servisu, na který je tento bundle zaměřen.

4 Analýza a zhodnocení platforem

Soudě podle výsledků a výsledných grafů, je více než zřejmé, že pokud se McDonald's jako společnost rozhodne něco změnit, vylepšit nebo inovovat, použije k tomu celou řadu dostupných prostředků, aby svého cíle a vize dosáhla k maximální spokojenosti. Pokud mám zhodnotit jednotlivé součásti mé bakalářské práce, každá platforma je charakteristická jinou složkou, kterou bylo potřeba v daný okamžik zlepšit. Bylo to mnohdy dáno i rostoucí konkurencí a jejich aktivitami. Tyto platformy jsou propracovány do nejmenších detailů a čerpají jak z výsledků celé škály reportů, tak ze zkušeností ze zahraničí, kde již mnohdy tyto bundles a analýzy proběhly.

5 Zhodnocení a doporučení

Největší potenciál ve zlepšení nevidím ani tak v přípravě nebo samotném zavedení dané platformy do praxe jako spíše v dalších poté následujících krocích. Po uvedení do praxe s patřičnou náležitostí totiž chybí další motivace k tomu, aby tyto naučené postupy byly v praxi používány i nadále a dopadá to tak, že jednotlivé restaurace se spíše uchylují do již známého stereotypu a ani zaměstnanci, ba ani vedoucí pracovníci již nejsou vyburcováni k další aktivitě. Vyzkoušené teoretické i praktické postupy, a hlavně náklady vynaložené na jejich zavedení a samotný průběh nejsou efektivně využity a tyto investice jsou v konečném důsledku spíše ztrátové. Při zavedení jednotlivých inovací dochází k četným a důsledným kontrolám, ze kterých jsou výstupy a doporučení pro jednotlivé restaurace. Z nejvyššího vedení tedy v tomto okamžiku dochází k maximálnímu korektivním feedbacku, který však trvá jen několik měsíců po zavedení. Top management zaměstnancům na druhou stranu až moc striktně předepisuje jednotlivá pravidla a organizuje jednotlivé pracovní úkony tak, že člověk poté nemá prostor k vlastnímu tvůrčímu myšlení (seberealizaci) a stává se z něj tzv. stroj.

Společnost je navenek prezentována jako organizace, kde se upřednostňuje práce v mladém kolektivu, kde jsou brány v potaz názory jednotlivců. Nicméně z mého úhlu pohledu bych to přirovnal spíše k Baťově pásové výrobě. Po příchodu do práce zaměstnanec ví, co bude po celou směnu dělat, má vše dopředu naplánováno a jeho vlastní myšlenky a nápady nebudou akceptovány. Dle mého názoru McDonald's neumí své zaměstnance dostatečně nadchnout, aby se cítili jako rovnocenní členové

systemu. U většiny zaměstnanců po nějaké době dochází spíše k demotivaci a získání negativního názoru na systém práce v této síti společnosti. Ale to je v kompetenci spíše personálního oddělení.

Co bych McDonald's doporučil?

Aby nadále pokračoval ve stávajícím trendu společnosti, šel s dobou, aby se zlepšoval po technologické stránce, aby dokázal odvrátit případné hrozící ztráty příchodem nové konkurence na trh. Dále pak by se měl zaměřit na důležitost jedince a jeho individuálních potřeb a myšlenek. Protože i tyto jednotlivé dílčí články pomohou k naplnění předem dané vize. Jelikož i NÁZOR JEDNOTLIVCE MŮŽE ZMĚNIT ÚHEL POHLEDU NA DANOU VĚC NEBO PROBLÉM.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo představit a následně analyzovat vlastní způsoby řízení výroby ve společnosti McDonald's.

V teoretické části jsem se zaměřil a snažil se objasnit pojmy týkající se řízení výroby a faktory, jež efektivní řízení výroby ovlivňují. První téma, kterým jsem se zabýval, byla výroba a základní informace o ní. Následoval popis samotného řízení výroby a jejích jednotlivých úrovní. V druhé části teorie jsem popsal faktory, které jsou přímo spojeny s výrobou. Zaměřil jsem se na pojem nákladů a na jejich členění. Dále jsem stručně rozebral pojem jakost, její vazbu k podniku, co ji ovlivňuje a normy jakosti. Posléze jsem popsal asi dvě nejznámější a nejvíce využívané metody řízení výroby - just-in-time a KAIZEN. Závěr teoretické části patřil společnosti McDonald's, kde jsem se zaměřil na její historii, vznik, na její první kroky ve světě a u nás. Dále pak jakým způsobem je McDonald's provozována a její mimoprodejní aktivity týkající se charity. Praktická část přímo navazuje na část teoretickou, zaměřil jsem se tedy opět na společnost McDonald's a charakteristiku její výroby. Výrobu jsem rozdělil na tři hlavní úseky, úsek grilových produktů, úsek kuřecích výrobků a prodejní úsek. Každý úsek jsem podrobně popsal, věnoval se specifikaci výroby v dané oblasti, doporučení na počet zaměstnanců a nutnost použití konkrétních strojů a nástrojů potřebných k práci na jednotlivých úsecích. Jelikož se nové metody řízení výroby v každém úseku zaváděly v jiném roce, rozhodl jsem se analyzovat každý úsek zvlášť.

V závěru práce jsem uvedl zhodnocení a doporučení. Jednotlivé analýzy mi potvrdily, že zavedení nových pracovních postupů opravdu vede ke zrychlení a zefektivnění výroby. A proto, co se mého doporučení týká, určitě McDonald's udělal dobrý krok. Nicméně v další části mých doporučení bych zdůraznil fakt, že se sice zefektivnila výroba, ale snížila potřeba pracovníka k seberealizaci a motivaci ve společnosti.

Doufám, že má práce a návrhy budou přínosem.

Seznam použité literatury

Bibliografické zdroje

- *Bridge operating platform*. Praha: McDonald's 2007
- HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. Praha: Melandrium, 2001. 168 s. ISBN 80-86175-15-4
- JUKL, F.; SEKANINA, J. *Správný shift manuál*. Praha: McDonald's, 2009
- KOŠTURIÁK, J.; BOLEDOVIČ, L.; KRIŠŤÁK, J.; MAREK, M. *Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 2010. 236 s. ISBN 978-80-251-2349-2
- MAŠAT, P.; CHLÁŇ, J.; KOHOUT, P.; KOCUROVÁ, K. *Grill bundle manuál*. Praha: McDonald's, 2005
- McDonald's Deutschland Inc. *Business leadership practices: Prohlídka domů Ronalda McDonaalda*. Munich: Hamburger University, 2002.
- *McDonald's Manuál QSC: editace pro všechny výrobní způsoby* Praha: McDonald's, 2011
- NENADÁL, J.; NOSKIEVIČOVÁ, D.; PETŘÍKOVÁ, R.; PLURA, J.; TOŠENOSVKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press, 2007. 284 s. ISBN 978-80-7261-071-6
- NORMAN, J. *What no one ever tells you about franchising: Real-life franchising advice from 101 succesful franchisors and franchisees*. United States of America: Kaplan Publishing, 2006. 193 s. ISBN 1-4195-0613-7
- POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9
- SINGER, R.; TECHTLOVA, K. *Service Bundles manuál*. Praha: McDonald's 2011
- TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby: Druhé, rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2000. 412 s. ISBN 80-7169-955-1

Internetové zdroje

- <http://cs.wikipedia.org>
- <http://lorenc.info.cz>
- <http://managementmania.com>
- <http://mcdonalds.cz>

Seznam zkratek

BOP	Bop operation platform
ROIP	Restaurant operations improvement process
KPU	karty plánované údržby
HCCP	hard control critical point
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
QSC+V	quality, service, clean+ value (hodnota)
3K	komunikace, koooperace, komunikace
FOR	full operation reviewe
SOR	short operation reviewe
MD	mystery dinner
CSO	Consumer safety officer
UHC	universal heating cabinet
JIT	Just-in-time

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 Výsledky neznámého zákazníka v oblasti kvality před a po zavedení grill bundle platformy.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabulka 2 Roční výsledky produktivity před, v průběhu a po zavedení grill bundle platform.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabulka 3 Výsledky průměru MD v jednotlivých letech.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabulka 4 ukazuje nárůst průměrného nákupu v měsících leden, únor, březen ve vybraných srovnatelných dnech týkající se tržby a obsazenosti stanovišť.....</i>	<i>52</i>

Seznam grafů

Graf 1 Procentuální výsledek kvality výrobků.....	40
Graf 2 Roční výsledky produktivity.....	41
Graf 3 Procentuální výsledek rychlosti servisu.....	46
Grafy č. 4 Nárůst průměrného nákupu v měsících leden, únor, březen ve vybraných srovnatelných dnech týkající se tržby a obsazenosti stanovišť.....	53

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdelečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

- P 1 Verifikační čeklist
- P 2 Balance score card
- P 3 Focus checklist
- P 4 Seznam použitých zdrojů



Verifikační čeklist

„Chceme být symbolem kvalitního jídla s **výjimečným zážitkem**“.

(Verifikační čeklist by měl být vypracován na základě celkového dojmu z návštěvy, primárně z pohledu zákazníka).

Restaurace: _____ Vedoucí směny: _____

Datum / Čas: _____ Vypracoval FC/OM: _____

1. Jaký byl tvůj první dojem z obsluhy? (zdvořilost, přátelskost, úsměv, příjemné pozdravení, oční kontakt, srdečnost).

😊 / 😞

2. Byla vzájemná komunikace mezi zákazníky a zaměstnanci vhodná k daným situacím? (prosím a děkuji, pozorné naslouchání, krátká konverzace, individuální přístup)

😊 / 😞

3. Byla očekávání všech zákazníků naplněna? (předání kompletní objednávky, čas obsluhy do 60 sec, pomoc s tácem ke stolu, dodržené pořadí objednávky)

😊 / 😞

4. Proběhlo s každým zákazníkem adekvátní rozloučení? (zdvořilost, přátelskost, úsměv, oční kontakt, srdečnost)

😊 / 😞

5. Byly zákazníkům k dispozici vždy čerstvé produkty v odpovídajícím množství?

😊 / 😞

6. Byla věnována zvláštní pozornost dětem a starším lidem?

😊 / 😞

7. Vedoucí servisu aktivně řídí servis? Dbá na dodržování pravidla „třetí zákazník ve frontě – nutná reakce“.

😊 / 😞

8. Byla směna dostatečně obsazena na základě aktuálního, vlastního „Positioning Guide“?

😊 / 😞

9. Byl v průběhu návštěvy využíván ZIP servis?

😊 / 😞

Závěrečný komentář:

.....
podpis konzultanta

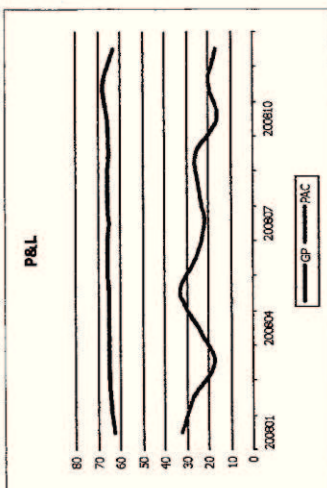
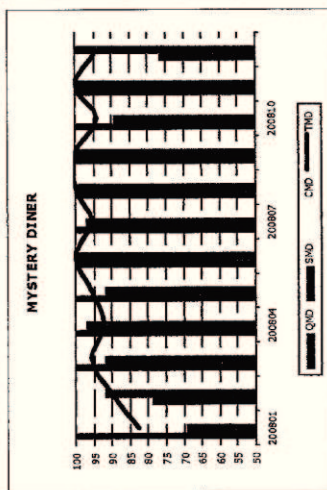
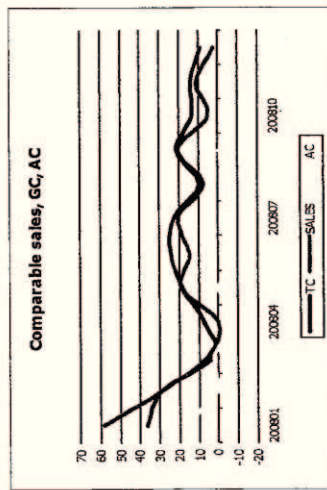
.....
podpis vedoucího směny

P 2 Balance score card

BALANCED SCORECARD

47 ZLÍN I

Period	Customer Satisfaction				Operations Improvement Process						Mystery Diner			People development			Profit and Loss								
	SALES	GC	AC	DT%	DT%	GS	EVM	HPM	Q	S	C	FS	P	Q	S	C	TOTAL	CSO	CREW	MGR	COURSE	GP	PAC	GCPMH	SPMH
200801	58,75	36,30	16,47		123	87	91,73	96,73	89,74	ANO			100,00	69,30	100,00	82,50		91,18	0,00			62,89	31,95	8,81	690
200802	29,38	29,29	0,07		166	92							78,80	92,10	100,00	90,00		85,29	0,00			64,74	27,31	8,10	543
200803	5,13	2,51	2,56		176	88							100,00	92,10	100,00	95,50		100,00	0,00			64,98	17,72	7,59	501
200804	0,21	7,66	-6,92		147	64							100,00	97,40	61,80	92,00		117,24	0,00			65,22	24,64	10,13	675
200805	19,25	18,49	0,64		147	80							100,00	92,10	100,00	95,50		124,14	0,00			65,34	32,79	11,13	748
200806	14,56	24,38	-7,89		148	63							100,00	100,00	100,00	100,00		121,88	0,00			65,53	25,83	9,47	568
200807	20,45	23,18	-2,21		162	93							100,00	97,40	82,40	95,50		88,37	0,00			65,17	22,16	7,42	484
200808	7,54	10,12	-2,34		178	83							100,00	100,00	100,00	100,00		95,12	0,00			65,95	24,83	8,05	525
200809	20,92	21,65	-0,60		158	56							100,00	100,00	100,00	100,00		85,00	0,00			64,88	25,71	9,11	567
200810	5,14	13,30	-7,20		155	65							100,00	89,50	100,00	94,00		78,57	0,00			65,99	16,16	8,20	515
200811	11,49	14,16	-2,34		159	95							100,00	100,00	100,00	100,00		75,56	0,00			67,49	20,09	7,48	498
200812	2,63	8,93	-5,79		178	85							76,90	100,00	100,00	94,00		65,22	0,00			63,18	16,85	8,61	575
TOTAL	14,83	16,79	-1,67		158	78							96,31	94,16	95,35	94,92		65,22	0,00			65,09	24,23	8,64	571



BALANCED SCORECARD

23. ledna 2010

47 ZLÍN I

FOCUS CHECKLIST

Bundle „grilované produkty“

Restaurace:

Datum:

Vypracoval:

		✓
1	Správné používání časovek (používány pouze v produkční kontrole), nikdy se nevyndávají nebo nevyměňují, všechny výrobky i suroviny jsou čerstvé a odpovídají druhotným dobám udržnosti (rotace, FIFO ...)	
2	Probíhá temperování surovin, je zaveden systém sledování doby temperace (hodiny, časovač, tabulka)	
3	Kniha HACCP je 100% vyplněna, (každý den zkontrolována a podepsaná vedoucím restaurace). Kontrolujte posledních 14 dnů. Namátková kontrola správnosti zapsaných údajů (přeměření teplot)	
4	Hodiny pro obkládací stůl jsou na viditelném/dosažitelném místě	
5	Etiketovací kleště jsou funkční	
6	Při manipulaci se surovinou nedochází ke kontaminaci (rukavice, barevně odlišené kleště...), načaté suroviny jsou řádně uskladněny	
7	Při přípravě salátů, navážení surovin či doplňování, nedochází k zbytečným prodlevám mezi přesuny z hlavních skladů do příručních mrazáků či chladáků do lednic.	
8	Pracovník na produkční kontrole zná denní projekci TC a tržby	
9	Časovky pro produkční kontrolu jsou v dobrém stavu, čitelné a v dostatečném počtu	
10	Hodiny pro produkční kontrolu jsou umístěny tak, že jsou viditelné i z oblasti servisu.	
11	Displeje pro UHC a Henny penny jsou v dobrém stavu a funkční (alarm)	
12	Měření vnitřní teploty hovězího masa 10:1, 4:1 je prováděno až do té doby, kdy je dosaženo správné teploty (nechat předvést zaměstnancem restaurace)	
13	Škrabky a špachtle jsou naostřeny. Používá se brousek, který je v dobrém stavu, k dispozici je i železný kartáč na čištění.	
14	Toastery jsou v dobrém stavu – vše dotaženo, správná kalibrace, kabel přívodu el. Energie neporušen, gumové nožičky a izolace madel neporušená. Pouzdra toasterů jsou v dobrém stavu.	
15	Tepelné desky jsou demontovány z toasterů	
16	Pro přípravu HB a QTR žemli jsou používány odlišné toastery	
17	Jsou používány výrobní způsoby (dle možností provozu)	
18	Na každé grilové stanici je instalován grill timer	
Výsledek (%)		

Cíl = 100 %

V případě horšího výsledku proveďte nápravná opatření dle doporučení vašeho BC.

Komentář:

P 4 Seznam použitých zdrojů

-
- ¹ TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby: Druhé, rozšířené a doplněné vydání*. Praha 2000. s.17.
- ² TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby: Druhé, rozšířené a doplněné vydání*. Praha 2000. s.24.
- ³ HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. Praha 2001. s.5.
- ⁴ HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. Praha 2001. s.6.
- ⁵ TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby: Druhé, rozšířené a doplněné vydání*. Praha 2000. s.25.
- ⁶ HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. Praha 2001. s.6.
- ⁷ HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. Praha 2001. s.54.
- ⁸ HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. Praha 2001. s.54.
- ⁹ HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. Praha 2001. s.55.
- ¹⁰ TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby: Druhé, rozšířené a doplněné vydání*. Praha 2000. s.64.
- ¹¹ TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby: Druhé, rozšířené a doplněné vydání*. Praha 2000. s.65.
- ¹² TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby: Druhé, rozšířené a doplněné vydání*. Praha 2000. s.78.
- ¹³ HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. Praha 2001. s.57.
- ¹⁴ TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby: Druhé, rozšířené a doplněné vydání*. Praha 2000. s.85.
- ¹⁵ HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. Praha 2001. s.60.
- ¹⁶ TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby: Druhé, rozšířené a doplněné vydání*. Praha 2000. s.81.
- ¹⁷ POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha 2009. s.20.
- ¹⁸ POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha 2009. s.21.
- ¹⁹ POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha 2009. s.21.
- ²⁰ POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha 2009. s.32.
- ²¹ *Členění nákladů* [online]. 2011 [2011-04-30]. Dostupné z WWW: <<http://lorenc.info/3MA112/cleneni-nakladu.htm>>.
- ²² NENADÁL, J.; NOSKIEVIČOVÁ, D.; PETŘÍKOVÁ, R.; PLURA, J.; TOŠENOSVKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha 2007. s.11.
- ²³ NENADÁL, J.; NOSKIEVIČOVÁ, D.; PETŘÍKOVÁ, R.; PLURA, J.; TOŠENOSVKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha 2007. s.13.
- ²⁴ NENADÁL, J.; NOSKIEVIČOVÁ, D.; PETŘÍKOVÁ, R.; PLURA, J.; TOŠENOSVKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha 2007. s.14.
- ²⁵ NENADÁL, J.; NOSKIEVIČOVÁ, D.; PETŘÍKOVÁ, R.; PLURA, J.; TOŠENOSVKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha 2007. s.15.
- ²⁶ NENADÁL, J.; NOSKIEVIČOVÁ, D.; PETŘÍKOVÁ, R.; PLURA, J.; TOŠENOSVKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha 2007. s.16.
- ²⁷ TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby: Druhé, rozšířené a doplněné vydání*. Praha 2000. s.333.
- ²⁸ HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. Praha 2001. s.109.

-
- ²⁹ *Just-in-time* [online]. 2011 [2011-04-30]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Just_in_time>.
- ³⁰ HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. Praha 2001. s.110.
- ³¹ HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. Praha 2001. s.111.
- ³² HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. Praha 2001. s.111.
- ³³ HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. Praha 2001. s.114.
- ³⁴ KOŠTURIÁK, J.; BOLEDOVIČ, L.; KRIŠŤÁK, J.; MAREK, M. *Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno 2010. s.3.
- ³⁵ KOŠTURIÁK, J.; BOLEDOVIČ, L.; KRIŠŤÁK, J.; MAREK, M. *Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno 2010. s.7.
- ³⁶ 5S [online]. 2011 [2011-04-30]. Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/index.php/component/content/article/38-ostatni/485-metoda-5s>>.
- ³⁷ KOŠTURIÁK, J.; BOLEDOVIČ, L.; KRIŠŤÁK, J.; MAREK, M. *Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno 2010. s.45.
- ³⁸ KOŠTURIÁK, J.; BOLEDOVIČ, L.; KRIŠŤÁK, J.; MAREK, M. *Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno 2010. s.119.
- ³⁹ KOŠTURIÁK, J.; BOLEDOVIČ, L.; KRIŠŤÁK, J.; MAREK, M. *Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno 2010. s.179 - 195.
- ⁴⁰ Historie McDonald's [online]. 2011 [2011-04-30]. Dostupné z WWW: <http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/historie_spolecnosti.shtml>.
- ⁴¹ Historie McDonald's [online]. 2011 [2011-04-30]. Dostupné z WWW: <http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/historie_v_cr.shtml>.
- ⁴² Historie McDonald's [online]. 2011 [2011-04-30]. Dostupné z WWW: <http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/historie_v_cr.shtml>.
- ⁴³ NORMAN, J. *What no one ever tells you about franchising: Real-life franchising advice from 101 succesful franchisors and franchisees*. United States of America 2006. s.11.
- ⁴⁴ Principy franchisingu [online]. 2011 [2011-04-30]. Dostupné z WWW: <http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/franchising/principy_franchisingu.shtml>.
- ⁴⁵ Milníky histore McDonald's [online]. 2011 [2011-04-30]. Dostupné z WWW: <http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/milniky_mcdonalds.shtml>.
- ⁴⁶ McDonald's Deutschland Inc. *Business leadership practices: Prohlídka domů Ronalda McDonalda*. Munich 2002. s.6.
- ⁴⁷ SINGER, R.; TECHLOVA, K. *Service Bundles manuál*. Praha: McDonald's 20
- ⁴⁸ MAŠAT, P.; CHLÁŇ, J.; KOHOUT, P.; KOCUROVÁ, K. *Grill bundle manuál*. Praha 2005.
- ⁴⁹ MAŠAT, P.; CHLÁŇ, J.; KOHOUT, P.; KOCUROVÁ, K. *Grill bundle manuál*. Praha 2005.
- ⁵⁰ MAŠAT, P.; CHLÁŇ, J.; KOHOUT, P.; KOCUROVÁ, K. *Grill bundle manuál*. Praha 2005.
- ⁵¹ MAŠAT, P.; CHLÁŇ, J.; KOHOUT, P.; KOCUROVÁ, K. *Grill bundle manuál*. Praha 2005.
- ⁵² MAŠAT, P.; CHLÁŇ, J.; KOHOUT, P.; KOCUROVÁ, K. *Grill bundle manuál*. Praha 2005.
- ⁵³ MAŠAT, P.; CHLÁŇ, J.; KOHOUT, P.; KOCUROVÁ, K. *Grill bundle manuál*. Praha 2005.

-
- ⁵⁴ MAŠAT, P.; CHLÁŇ, J.; KOHOUT, P.; KOCUROVÁ, K. *Grill bundle manuál*. Praha 2005.
- ⁵⁵ MAŠAT, P.; CHLÁŇ, J.; KOHOUT, P.; KOCUROVÁ, K. *Grill bundle manuál*. Praha 2005.
- ⁵⁶ MAŠAT, P.; CHLÁŇ, J.; KOHOUT, P.; KOCUROVÁ, K. *Grill bundle manuál*. Praha 2005.
- ⁵⁷ MAŠAT, P.; CHLÁŇ, J.; KOHOUT, P.; KOCUROVÁ, K. *Grill bundle manuál*. Praha 2005.
- ⁵⁸ MAŠAT, P.; CHLÁŇ, J.; KOHOUT, P.; KOCUROVÁ, K. *Grill bundle manuál*. Praha 2005.
- ⁵⁹ MAŠAT, P.; CHLÁŇ, J.; KOHOUT, P.; KOCUROVÁ, K. *Grill bundle manuál*. Praha 2005.
- ⁶⁰ MAŠAT, P.; CHLÁŇ, J.; KOHOUT, P.; KOCUROVÁ, K. *Grill bundle manuál*. Praha 2005.
- ⁶¹ MAŠAT, P.; CHLÁŇ, J.; KOHOUT, P.; KOCUROVÁ, K. *Grill bundle manuál*. Praha 2005.
- ⁶² MAŠAT, P.; CHLÁŇ, J.; KOHOUT, P.; KOCUROVÁ, K. *Grill bundle manuál*. Praha 2005.
- ⁶³ MAŠAT, P.; CHLÁŇ, J.; KOHOUT, P.; KOCUROVÁ, K. *Grill bundle manuál*. Praha 2005.
- ⁶⁴ MAŠAT, P.; CHLÁŇ, J.; KOHOUT, P.; KOCUROVÁ, K. *Grill bundle manuál*. Praha 2005.
- ⁶⁵ MAŠAT, P.; CHLÁŇ, J.; KOHOUT, P.; KOCUROVÁ, K. *Grill bundle manuál*. Praha 2005.
- ⁶⁶ *Bridge operating platform*. Praha: McDonald's 2007
- ⁶⁷ *Bridge operating platform*. Praha: McDonald's 2007
- ⁶⁸ *Bridge operating platform*. Praha: McDonald's 2007
- ⁶⁹ *Bridge operating platform*. Praha: McDonald's 2007
- ⁷⁰ *Bridge operating platform*. Praha: McDonald's 2007
- ⁷¹ *Bridge operating platform*. Praha: McDonald's 2007
- ⁷² *Bridge operating platform*. Praha: McDonald's 2007
- ⁷³ *Bridge operating platform*. Praha: McDonald's 2007
- ⁷⁴ SINGER, R.; TECHTLOVA, K. *Service Bundles manuál*. Praha: McDonald's 2011
- ⁷⁵ SINGER, R.; TECHTLOVA, K. *Service Bundles manuál*. Praha: McDonald's 2011
- ⁷⁶ SINGER, R.; TECHTLOVA, K. *Service Bundles manuál*. Praha: McDonald's 2011
- ⁷⁷ JUKL, F.; SEKANINA, J. *Správný shift manuál*. Praha 2009.
- ⁷⁸ SINGER, R.; TECHTLOVA, K. *Service Bundles manuál*. Praha: McDonald's 2011
- ⁷⁹ SINGER, R.; TECHTLOVA, K. *Service Bundles manuál*. Praha: McDonald's 2011
- ⁸⁰ SINGER, R.; TECHTLOVA, K. *Service Bundles manuál*. Praha: McDonald's 2011
- ⁸¹ SINGER, R.; TECHTLOVA, K. *Service Bundles manuál*. Praha: McDonald's 2011
- ⁸² SINGER, R.; TECHTLOVA, K. *Service Bundles manuál*. Praha: McDonald's 2011
- ⁸³ SINGER, R.; TECHTLOVA, K. *Service Bundles manuál*. Praha: McDonald's 2011
- ⁸⁴ SINGER, R.; TECHTLOVA, K. *Service Bundles manuál*. Praha: McDonald's 2011